International bestselling author

BRIAN TRACY

THUẬT TUYỂN DỤNG & SA THẢI

HIRING & FIRING

Mộc Quang dịch

95% thành công của doanh nghiệp được quyết định bởi các nhân viên được tuyển dụng.

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

"Bạn từ đâu tới không quan trọng.

Quan trọng là đích đến của bạn."

- Brian Tracy

Bạn là doanh nhân khởi nghiệp? Bạn là nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp đang tăng trưởng hay trong tập đoàn đa quốc gia? Bạn đang đau đầu tìm cách tăng thị phần, tăng doanh số bán hàng? Khát khao tìm ra cách thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc? Mong muốn tiết kiệm thời gian? Ứng phó với cấp trên khó tính, đồng nghiệp khó hợp tác hay ủy quyền cho nhân viên sao cho hiệu quả? Đương đầu và vượt qua những đối thủ cạnh tranh đáng gờm?...

Nếu những câu hỏi trên chính là nỗi băn khoăn của bạn, làm bạn trằn trọc mỗi đêm, thì tôi hy vọng bộ sách này của tác giả Brian Tracy sẽ là cẩm nang hữu ích, giúp bạn tháo gỡ, trả lời những câu hỏi trên, giúp bạn vững tâm hành động mà vẫn ngủ ngon mỗi tối.

Bộ sách của Brian Tracy được đánh giá là phù hợp với sự quan tâm của bạn đọc Việt Nam hiện nay. Mỗi cuốn sách chứa đựng 21 thuật điển hình, như một bộ công cụ tiện dụng cho những ai đang muốn bổ sung những kỹ năng làm việc cần thiết, ngoài những yếu tố thiên bẩm như tố chất, trí tuệ, tinh thần dám mạo hiểm nắm chắc thành công.

Brian Tracy, tác giả nổi tiếng về tư duy thành công, sẽ giúp chúng ta gợi mở những năng lực tiềm ẩn của bản thân, giúp chúng ta tự tin trong các tình huống đàm phán, ra quyết định hiệu quả, tiết kiệm thời gian, ủy quyền và giám sát thông minh, thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc... Bạn đọc hãy đồng hành cùng Brian Tracy qua từng trang sách, để lựa chọn những thuật phù hợp với mình, kiên trì áp dụng đến cùng trong công việc và cuộc sống của bạn. Chắc chắn, bạn sẽ gặt hái được những thành quả không nhỏ.

Chúng tôi tin bộ sách này sẽ hữu ích đối với mọi độc giả, giúp bạn phần nào có thêm sự tự tin nhờ sở hữu "bộ công cụ" hỗ trợ, nâng bước bạn trên con đường đi tới thành công.

Trân trọng giới thiệu đến độc giả!

Bà Đậu Thúy Hà,

Chủ tịch HĐQT Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD,

đồng chủ tịch WomenCorporateDirectors

chi nhánh Việt Nam

GIỚI THIỆU

Tuyển dụng và sa thải là hai trong số những nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà quản lý, người chịu trách nhiệm gặt hái thành công thông qua những người khác. Nhiệm vụ thứ nhất khá phức tạp và khó quyết định, còn nhiệm vụ thứ hai lại khó khăn và nhiều áp lực. Cả hai nhóm kỹ năng này phải được trau dồi thông qua quá trình học hỏi và rèn luyện, để nhà quản lý có thể cống hiến hết tài năng của mình cho doanh nghiệp.

Kỹ năng điều hành then chốt nằm ở khả năng tuyển dụng, thuê mướn, xây dựng một đội ngũ có năng lực và làm việc hiệu quả. Trong xã hội hiện đại, mọi công việc đều được hoàn thành bởi các đội ngũ – các nhóm nhân viên làm việc và tương tác với nhau vì những mục tiêu được hoạch định trước. Vì vậy, khả năng lựa chọn các thành viên cho nhóm là điều kiện tối quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp cũng như của nhà quản lý.

Những bí quyết trong cuốn sách này được đúc kết từ quá trình hơn 30 năm tôi tuyển dụng, thuê mướn, thăng chức, giáng chức và sa thải nhân viên ở tất cả các cấp bậc. Chúng bao gồm cả những ý tưởng tối ưu nhất của nhiều chuyên gia quản lý cấp cao và giám đốc điều hành trên thế giới về lĩnh vực tuyển dụng. Trong cuốn sách này, bạn sẽ tìm thấy các phương pháp có thể áp dụng ngay lập tức để cải thiện khả năng tuyển dụng và sa thải, nâng cao hiệu suất làm việc, tăng lợi nhuận, đồng thời tạo ra tinh thần hợp tác và làm việc nhóm tích cực hơn trong tổ chức của bạn.

Mỗi người là một cá thể phức tạp và khó đoán, vì thế, những kỹ năng tuyển dụng hiệu quả có thể áp dụng thành công với người này nhưng lại thất bại với người khác. Theo thống kê của các chuyên gia về nhân sự, những kỹ năng tuyển dụng tốt nhất chỉ đem lại khoảng 66% thành công. Một phần ba số người bạn tuyển dụng sẽ không gắn bó lâu dài với công ty. Tuy nhiên, bạn có thể lấp đầy những lỗ hổng kỹ năng của mình bằng cách làm theo

những lời khuyên trong cuốn sách này.

Mặt trái của công tác tuyển dụng

Tôi bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình với công việc cắt cỏ ở tuổi 12. Tôi đã mua một chiếc máy cắt cỏ và đến gõ cửa từng nhà để mời thuê mướn và cắt cỏ cho họ. Tôi tuyển nhân viên đầu tiên năm tôi 13 tuổi. Anh ấy là bạn thân nhất của tôi. Tôi cũng sa thải nhân viên đầu tiên ở tuổi 13 – người này không còn là bạn thân nhất của tôi nữa.

Suốt nhiều năm qua, tôi đã thuê tuyển hàng trăm nhân viên. Tôi cũng sa thải hàng trăm người trong sự nghiệp của mình. Không phải tất cả số đó đều do tôi tuyển dụng, phần lớn là vì tôi tiếp nhận lại vị trí quản lý từ người khác.

Trong quá trình đó, tôi đã đọc nhiều tài liệu rất giá trị về các chủ đề tuyển dụng và sa thải, đồng thời liên tục cập nhật chúng. Tôi đã tốt nghiệp các khóa học về tuyển dụng nhân sự, tham gia các diễn đàn, nghe các chương trình phát thanh, đọc một số lượng sách vở và báo chí khổng lồ, đồng thời nghiên cứu, phân tích và đưa ra vô vàn ý tưởng về tuyển dụng và sa thải.

Cuốn sách bao gồm 21 ý tưởng quan trọng mà bạn có thể áp dụng để tuyển dụng những nhân viên tốt nhất, góp phần đảm bảo thành công của họ, và nếu cần thiết, để sa thải những ai làm việc không hiệu quả trong công ty bạn.

Những gì bạn sẽ đọc dưới đây là các phương pháp và kỹ thuật đơn giản, đi kèm ví dụ cụ thể để bạn có thể sử dụng chúng trong thời gian sắp tới. Hãy bắt đầu nào!

Brian Tracy

Chương 1
QUÁ TRÌNH TUYỂN CHỌN

Quá trình tuyển chọn là chìa khóa mang lại thành công của công ty nói chung và của bạn nói riêng, trong vai trò là giám đốc điều hành. Quy tắc quản lý đầu tiên là tuyển chọn. 95% thành công của doanh nghiệp được quyết định bởi các nhân viên được tuyển dụng.

Nếu vội vàng lựa chọn thì bạn sẽ phải hối hận lâu dài. Hầu hết những quyết định tuyển dụng vội vã đều dẫn đến sự thất vọng về sau. Một quyết định tuyển dụng không chỉ liên quan đến cuộc sống và công việc của bạn, mà còn ảnh hưởng đến thái độ, tính cách, kỹ năng, sự cống hiến và cuộc sống của những nhân viên khác. Vì vậy, khi phải tuyển dụng ai đó, quy tắc đầu tiên và tốt nhất cho bạn là tuyển dụng từ tốn và lựa chọn cẩn thận.

Hãy nhẫn nại

Tuyển dụng là một môn nghệ thuật. Không thể vội vã. Giống như khi bạn vẽ một bức chân dung hay chuẩn bị một bữa ăn thịnh soạn vậy. Đôi khi, bạn có thể hoàn thành chúng nhanh chóng, nhưng trong hầu hết các trường hợp, bạn phải nhẫn nại để đảm bảo đưa ra quyết định đúng đắn.

Khi đảm nhận nhiệm vụ tuyển dụng một ai đó, bạn thường mắc phải sai lầm khi coi tuyển dụng là giải pháp cho vấn đề rắc rối mà mình đang gặp phải – sự quá tải hay mất cân bằng trong công việc khi ai đó vừa nghỉ việc hoặc công ty đang mở rộng quy mô.

Bạn mong đợi tuyển dụng một nhân viên giúp bạn giải quyết vấn đề này. Sau đó, bạn thâm nhập thị trường lao động, chọn lấy một người nào đó, rồi ném vấn đề rắc rối của bạn cho họ. Bạn hy vọng nhân viên mới sẽ sửa chữa lỗ hổng công việc trước đây bằng một

cách nào đó.

Đây là cách nhìn nhận vấn đề tệ hại nhất. Rất nhiều doanh nhân, nhiều nhà sáng lập và điều hành các công ty quy mô nhỏ và vừa đều mắc phải sai lầm khi nhìn nhận con người là giải pháp cho mọi vấn đề. Đó là thái độ và phương pháp hoàn toàn sai lầm với công tác tuyển dụng.

Lựa chọn tồi sẽ phải trả giá đắt

Trong tuyển dụng, lựa chọn sai lầm sẽ phải trả giá rất đắt. Đừng bao giờ nghĩ rằng nếu lựa chọn không hiệu quả, bạn chỉ cần sa thải người đó và nhận một người khác vào. Đó chỉ là thái độ của một nhà quản lý thiếu kinh nghiệm và không đủ trình độ mà thôi.

Tuyển dụng là công việc tốn kém bởi ba nguyên nhân. Thứ nhất là bạn tiêu tốn thời gian của mình – thời gian bạn dành để thực hiện toàn bộ quá trình tuyển dụng, từ chuẩn bị, phỏng vấn, thuê mướn đến đào tạo các nhân viên mới.

Thứ hai, bạn phải chi một khoản cho tiền lương, các khoản phúc lợi và đào tạo nhân viên mới, những khoản mà nhân viên bị sa thải hoặc vừa bỏ việc đã mang đi.

Thứ ba, bạn bị hao hụt năng suất làm việc cá nhân, thêm vào đó là năng suất làm việc của nhân viên bị sa thải và nhân viên mới được tuyển dụng vào.

Hơn nữa, việc sa thải ảnh hưởng nhiều về mặt tinh thần. Một công ty có quá nhiều lần sa thải và tỷ lệ thay đổi nhân viên cao thì tinh thần của nhà quản lý (như bạn) cũng bị ảnh hưởng, dẫn đến giảm hiệu quả và năng suất làm việc. Nhân viên trong công ty cũng chịu chung ảnh hưởng vì lo lắng không biết ai sẽ là người ra đi tiếp theo.

Theo tính toán của các chuyên gia nhân sự, nhà quản lý thường tiêu tốn khoảng 3-6 lần mức lương hằng năm của một nhân viên cho việc tuyển dụng một người nào đó rồi lại sa thải khi họ làm việc không hiệu quả. Đây là các khoản chi phí tài chính thực tế. Đó cũng là lý do tại sao các công ty có tỷ lệ thay đổi nhân viên cao thường là những công ty đạt lợi nhuận thấp. Những công ty đạt lợi nhuận cao nhất lại có tỷ lệ thay đổi nhân viên ở mức thấp khoảng 1-2% mỗi năm.

Nếu bạn đang nóng lòng tìm kiếm một ứng viên thích hợp và tuyển dụng người đó thì hãy nhớ đến câu nói của Shakespeare:

“Hãy vội vã một cách từ tốn.”

Bài tập thực hành

1. Hãy nghĩ về nhân viên tốt nhất bạn từng tuyển dụng. Đó là ai và bạn đã làm thế nào để đưa ra quyết định tuyển dụng người đó?

2. Hãy suy nghĩ về lần tuyển dụng tệ hại nhất bạn đã thực hiện. Bạn đã mắc phải sai lầm gì? Bạn học được những gì?

Chương 2
SUY XÉT CẶN KẼ CÔNG VIỆC

Thomas J. Watson, nhà sáng lập IBM, đã viết trên tất cả bức tường ở khắp các văn phòng của IBM, bằng một từ đơn duy nhất "THINK!" (NGHĨ). Mỗi nhân viên trong công ty đều được khuyến khích nhìn vào những ký tự này bất cứ khi nào cần đưa ra quyết định hay giải quyết một vấn đề nào đó.

Bài học này có thể áp dụng vào việc tuyển dụng. Không gì quan trọng hơn khả năng suy xét cặn kẽ về công việc ngay từ đầu. Hãy suy nghĩ thấu đáo về các yêu cầu thực tế của công việc. Nhân viên bạn tuyển phải làm được gì, khi gia nhập và khi rời khỏi công ty? Những kết quả cụ thể bạn mong đợi nhân viên đó đạt được là gì?

Dừng lại suy nghĩ

Khi bạn quyết định tuyển dụng một người mới, hãy lùi lại một bước và suy nghĩ trong giây lát. Đừng rơi vào cái bẫy tự động tuyển dụng một người giống như người vừa rời đi. Hãy dành thời gian phân tích những trách nhiệm khi nhận đảm đương vị trí công việc này, như thể bạn sắp là nhân viên mới vậy.

Hãy hình dung về một nhà máy với ba quá trình. Đầu tiên là nhập nguyên liệu: tiền bạc, thời gian, máy móc, nguồn nhiên liệu, vật liệu thô, cách thức quản lý và những gì mà công ty cần để vận hành.

Quá trình thứ hai là các hoạt động mà nhà máy cần có để sản xuất ra sản phẩm bày bán trên thị trường. Các hoạt động sản xuất diễn ra trong nhà máy và tạo ra các sản phẩm.

Quá trình thứ ba là sản xuất ra các sản phẩm cụ thể mà các quá trình khác có thể sử dụng được, đồng thời kết hợp cùng các hoạt

động khác để tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ có thể bán trên thị trường.

Mỗi nhân viên như một nhà máy

Hãy hình dung mỗi cá nhân như một nhà máy. Mỗi nhân viên đều có các nguyên liệu đầu vào – kiến thức, kỹ năng, tài năng và kinh nghiệm với công việc. Trong quá trình làm việc, mỗi cá nhân thực hiện một chuỗi các nhiệm vụ và hoạt động đóng góp vào công việc thực tế của mình.

Cuối cùng, các nhân viên được kỳ vọng để tạo ra kết quả cụ thể, có thể đo lường được. Thành tựu này sẽ quyết định sự thành công của nhân viên đó trong công việc.

Khi suy xét cặn kẽ về công việc, hãy tự hỏi: "Những nhiệm vụ cụ thể chính xác là gì, kết quả có thể đo lường mà tôi muốn từ nhân viên mới này là gì và người này cần những kỹ năng nào để đạt được những yêu cầu này?"

Cập nhật tư duy

Trong thời đại thông tin phức tạp và thay đổi nhanh chóng như ngày nay, vị trí bạn đang tuyển dụng có thể đòi hỏi những kỹ năng mới hoặc khác biệt so với trước đó. Bạn có thể dễ dàng thấy công việc thay đổi và phát triển theo thời gian. Những gì bạn cần không phải là một người thay thế cho nhân viên sắp nghỉ việc, mà là một người hoàn toàn khác biệt.

Một nhân viên cần phải có những năng lực nào để hoàn thành công việc và đạt được kết quả mong muốn? Bạn không cần một nhân viên siêu phàm làm công việc chỉ đòi hỏi kỹ năng và trình độ tư duy ở mức trung bình, cũng như những việc chỉ sản xuất ra các sản phẩm và dịch vụ bình dân. Bạn không cần một siêu sao để thực hiện một công việc trung bình, không thực sự có tính thách thức và đòi hỏi.

Mặc khác, nếu bạn có một công việc thách thức và nhiều yêu cầu thì bạn cần tuyển một nhân viên có trình độ cao. Hãy thực tế hóa những tiêu chí năng lực và kỹ năng mà bạn yêu cầu để thực hiện công việc này vì bạn sắp phải trả lương cho chúng.

Công việc này có khả thi không?

Khi suy xét về công việc, Peter Drucker gợi ý bạn nên đặt câu hỏi "Công việc này có khả thi không?" Mặt khác, vị trí mà bạn đang cố

gắng tuyển dụng để giải quyết công việc có thể giao cho một người bình thường không?

Chúng ta thường thấy có những công việc không thể thực hiện được bởi duy nhất một người. Chúng quá phức tạp hoặc yêu cầu tập hợp một nhóm các kỹ năng hoặc năng lực trái ngược nhau. Công việc bạn đang hoạch định có lẽ sẽ đòi hỏi một nhân viên phải thực hiện hai nhiệm vụ khác nhau, trái ngược nhau hoặc công việc có quy mô quá lớn so với khả năng của một người.

Cách đây vài năm, tôi đã đề xuất nhập khẩu và phân phối một dòng xe thương hiệu Nhật Bản vào thị trường trong nước. Trong năm đầu tiên, chúng tôi lên kế hoạch cho 64 đại lý bán hàng và dịch vụ cho những chiếc xe này. Kế hoạch này cần có một nhân viên bán hàng kỳ cựu và chúng tôi đã có một người như vậy. Chúng tôi yêu cầu anh ấy phải làm việc cùng bộ phận tài chính, bộ phận thiết bị, bộ phận dịch vụ và bộ phận bán hàng của mỗi đại lý mới, đồng thời hoàn thành một khối lượng lớn các công việc giấy tờ cần thiết để kênh bán hàng thông qua những đại lý này vận hành trôi chảy.

Phân chia nhiệm vụ

Giám đốc bán hàng của chúng tôi rất xuất sắc trong việc thuyết phục người bán nhập dòng xe ô tô này. Nhưng anh ấy lại tệ khủng khiếp trong việc giấy tờ. Điều này trở thành chủ đề cho nhiều cuộc tranh luận kéo dài không ngớt. Chúng tôi thường cảm thấy thất vọng và bức xúc về việc anh ấy luôn trì hoãn và không hoàn tất những giấy tờ mà các nhân viên khác trong mạng lưới phân phối cần để thực hiện công việc của họ đúng quy định.

Cuối cùng tôi đã nhìn ra vấn đề. Những người bán hàng giỏi không nhất thiết phải chuyên nghiệp trong công việc giấy tờ hoặc các công việc vụn vặt khác. Còn người quản lý dịch vụ phải là người yêu thích những công việc chi tiết. Tính cách của người đó phải phù hợp với việc điền hết mọi dòng và chỗ trống trong các bộ hồ sơ dành cho xe ô tô, linh kiện, dịch vụ và tài chính.

Giải pháp của chúng tôi là để những nhân viên bán hàng xuất sắc tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ và mở rộng các đại lý mới – chìa khóa thành công về mặt tài chính của chúng tôi. Sau khi lựa chọn đại lý, người quản lý dịch vụ sẽ tiếp nhận công việc, đảm bảo cho tất cả công việc giấy tờ được hoàn thành chuẩn xác và đúng hạn. Kết quả là gì? Không còn vấn đề nào nữa.

Hãy đảm bảo vị trí công việc mà bạn đang tuyển dụng có thể thực hiện được bởi một người duy nhất. Hãy sẵn sàng thường xuyên thay đổi bản mô tả công việc chi tiết cùng những nhiệm vụ thực sự cần thiết khi bạn có nhiều kinh nghiệm và thông tin hơn về công việc đó.

Bài tập thực hành

1. Hãy nghĩ về một công việc cần được hoàn thành hoặc một vị trí cần được tuyển dụng trong công ty bạn. Bạn mong đợi các nhân viên này đạt được kết quả gì trong công việc đó?

2. Xác định ba kỹ năng quan trọng nhất và những kinh nghiệm mà một nhân viên cần có để thực hiện công việc này một cách tối ưu.

Chương 3
SOẠN THẢO BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Trong giới kinh doanh có câu: "Trước khi bạn quyết định làm bất cứ điều gì, bạn phải làm việc gì đó trước." Thậm chí trước khi bạn suy nghĩ về việc tuyển dụng một ai đó, bạn phải soạn chi tiết bản mô tả công việc cho họ.

Sự rõ ràng là điều vô cùng cần thiết. Càng xác định rõ ràng về nhân viên mà bạn muốn tuyển dụng thì bạn càng dễ dàng đưa ra quyết định chính xác.

Hãy viết ra giấy những gì bạn nghĩ. Hãy bắt đầu viết ra bản mô tả công việc bằng cách nhìn lại và xem xét đầy đủ về công việc mà cá nhân đó sẽ đảm nhiệm, từ khi bắt đầu một ngày làm việc vào buổi sáng đến lúc kết thúc công việc vào buổi chiều.

Liệt kê tất cả nhiệm vụ, chức năng và trách nhiệm mà nhân viên mới sẽ đảm nhiệm. Viết chúng dưới dạng danh sách, như thể bạn đang mô tả từng bước những công việc mà bạn muốn nhân viên đó thực hiện. Việc làm này sẽ khiến bạn phải nhìn nhận công việc rõ ràng hơn. Bước này đòi hỏi nhiều công sức, đó là lý do khiến hầu hết mọi người đều bỏ qua nó. Vì không hiểu chính xác điều mình muốn nhân viên mới làm nên rất nhiều nhà quản lý đã quyết định sai, sai lầm này nối tiếp sai lầm khác, tuyển dụng sai người hết lần này đến lần khác.

Lập một danh sách

Khi hoàn thành danh sách, bạn hãy rà soát lại và đặt ra thứ tự ưu tiên cho mỗi tiêu chí. Việc này khá đơn giản. Bên cạnh mỗi tiêu chí trong danh sách này, bạn nên ghi chú thêm cụm từ "rất quan

trọng", "quan trọng" hay "không quá quan trọng".

Nếu muốn, bạn có thể xếp thứ tự 1, 2, 3 tùy theo mức độ quan trọng. Hoặc bạn có thể sử dụng hệ thống chữ cái ABC để thể hiện mức độ ưu tiên cho từng hạng mục công việc, trong đó "A" là rất quan trọng, "B" là quan trọng, "C" là không quá quan trọng. Sau đó, bạn có thể sắp xếp các nhiệm vụ hoặc trách nhiệm thêm một lượt nữa với A-1, A-2 và A-3.

Bạn cần đặc biệt nắm rõ các mục "rất quan trọng", vì đó là những nhiệm vụ mà bạn phải chắc chắn rằng ứng viên có thể thể hiện tốt nhất trong suốt quá trình phỏng vấn.

Một cách khác để sắp xếp danh sách rõ ràng hơn cho bạn và mọi người là dùng thang điểm 100 chia cho các tiêu chí trong danh sách. Một số tiêu chí sẽ có điểm số cao và những tiêu chí khác có thể ít hoặc không có điểm nào cả.

Khi đã phân bố điểm cho các nhiệm vụ, chức năng và trách nhiệm trong danh sách yêu cầu dành cho ứng viên, thì điểm số cao nhất sẽ dành cho mục kinh nghiệm đã có, yếu tố quan trọng nhất giúp họ đạt được thành công trong vị trí này.

Yêu cầu bắt buộc và điểm cộng

Khi tuyển dụng một nhân viên, bạn phải có "yêu cầu bắt buộc" và "ưu tiên". Sự khác nhau giữa hai khái niệm này là ứng viên phải có khả năng thực hiện "yêu cầu bắt buộc". Các "ưu tiên" chỉ là những tiêu chí phụ trợ, không thực sự cần thiết trong công việc.

Một số "yêu cầu bắt buộc" là năng lực mà ứng viên đã chứng minh để thực hiện các nhiệm vụ quan trọng trong công việc theo cách tối ưu. Một số "ưu tiên" có thể là "hòa đồng trong môi trường công sở" hoặc "liên quan đến các hoạt động đòi hỏi thể lực tốt".

Một ví dụ khác dành cho "yêu cầu bắt buộc" có thể là "không hút thuốc". Tôi đã từng tuyển dụng phải một phụ nữ, cô ta đã nói dối để che giấu thói quen hút thuốc của mình. Tôi hỏi về mùi thuốc lá trên người cô ta và cô ta trả lời vì bạn trai là người nghiện thuốc nặng. Sau đó, tôi phát hiện cô ta đóng cửa phòng mình để có thể hút thuốc. Phòng của cô ta có mùi như một kho thuốc lá và cô ta bị sa thải.

Tìm kiếm đức tính tốt

Hãy suy xét đến lúc mọi người cùng làm việc với những nhân viên

mà bạn mới tuyển dụng. Đồng nghiệp sẽ có tác động lớn đến việc liệu nhân viên mới có thành công trong công việc hay không. Liệu nhân viên mới tuyển có phối hợp nhịp nhàng với họ hay không?

Trong công ty, chúng tôi đều giới thiệu các ứng viên vượt qua vòng xét tuyển đầu tiên cho những người sau này sẽ làm việc cùng họ. Từng thành viên trong đội ngũ sẽ thực hiện buổi phỏng vấn nhỏ với nhân viên mới tiềm năng, sau đó họ chia sẻ với người đưa ra quyết định cuối cùng. Chúng tôi không bao giờ tuyển dụng người mà đồng nghiệp sắp tới của họ không thích.

Tìm kiếm sự phù hợp

Một nhân viên cần có kiểu tính cách và thái độ như thế nào để đáp ứng kiểu công việc này? Lý do đầu tiên khiến mọi người làm việc không hiệu quả là họ không "phù hợp". Tính cách và thái độ của họ không ăn khớp với cách vận hành của công ty.

Ví dụ, nếu bạn tuyển dụng một vị trí nội bộ thuộc khối văn phòng, kế toán, hoặc kỹ thuật thì người có tính kiên nhẫn hoặc trầm lặng sẽ là lựa chọn tốt nhất. Nếu bạn tuyển dụng cho vị trí bán hàng, marketing, hoặc công việc cần giao tiếp với khách hàng, bạn sẽ phải tìm kiếm kiểu người giỏi xã giao và hướng ngoại nhiều hơn.

Chúng tôi nhận ra rằng kiểu người nhìn bề ngoài có vẻ hơi ngại ngùng và kín đáo thường trở nên năng động khi đảm nhiệm vị trí chăm sóc khách hàng qua điện thoại. Kiểu tính cách nhiệt tình và thân thiện sẽ khiến họ dễ gần và có sức thuyết phục với đối phương.

Cuối cùng, hãy nhớ rằng khi soạn thảo bản mô tả công việc, bạn nên nghĩ đến sự khác nhau giữa những gì mà một người có thể làm và những gì họ sẽ làm. Đặc biệt trong lĩnh vực bán hàng và marketing, chúng ta biết rằng nhiều người có khả năng bán hàng, nhưng họ sẽ không ra ngoài và mời chào vì rất ngại ngùng hoặc sợ bị từ chối.

Bạn càng dành nhiều thời gian suy xét và soạn thảo những mô tả chi tiết về ứng viên mà bạn mong đợi thì bạn càng có xu hướng tìm thấy và phát hiện ra người phù hợp trong quá trình tuyển dụng. Hãy nhẫn nại một cách từ tốn!

Bài tập thực hành

1. Xác định hai tính cách tốt nhất từ những nhân viên xuất sắc nhất của bạn. Điểm chung của họ là gì?

2. Hai kỹ năng quan trọng nhất mà bạn tìm kiếm ở nhân viên mới là gì?

Chương 4
TÌM RA NHỮNG ỨNG VIÊN PHÙ HỢP

Bước quan trọng trong quá trình tuyển dụng là bạn phải tìm ra đủ số lượng ứng viên phù hợp từ những người đã chọn. Nếu cần tuyển dụng cho một vị trí công việc quan trọng thì bạn phải thu hút đủ số lượng đơn ứng tuyển ngay từ ban đầu, để đảm bảo cuối cùng bạn sẽ tuyển được đúng người.

Chọn lọc trong nhiều người

Trong cuốn sách Double Double (tạm dịch: Hai lần gấp đôi), Cameron Herold ước tính rằng anh ấy cần 16 ứng viên, đây là con số trung bình, để quyết định chọn ra một người xứng đáng được tuyển dụng. Những giám đốc điều hành khác đã phát hiện ra rằng họ cần 250 đơn ứng tuyển để chọn ra khoảng 16 ứng viên vào vòng phỏng vấn, rồi chọn ra một người trong số đó được tuyển dụng.

Quy tắc của việc tìm ra các ứng viên phù hợp là chọn lọc trong một mạng lưới nhiều người. Hãy nhớ rằng người tốt nhất dành cho công ty của bạn có thể đã làm việc ở đâu đó, nơi mà họ cảm thấy không vui vẻ hoặc không được trả lương xứng đáng, hoặc thậm chí cả hai. Một trong những trách nhiệm chính của bạn, với vai trò nhà quản lý, là phải luôn tìm ra những người đã có kinh nghiệm làm việc và sẵn sàng giao cho họ những vị trí tốt hơn.

Bắt đầu từ nội bộ

Nếu bạn làm việc trong một công ty nhỏ và sự nghiệp đang thăng tiến thì tuyển dụng nhân viên mới là trách nhiệm chính trong công việc của bạn. Ví dụ, nhà quản lý bán hàng nên dành 20%

thời gian hoặc một khoảng thời gian tương đương như vậy trong một ngày làm việc bất kỳ trong tuần nhằm tìm kiếm, phỏng vấn và tuyển dụng những nhân viên bán hàng mới và tốt hơn.

Nếu công ty của bạn có quy mô lớn hơn thì việc tuyển dụng sẽ bắt đầu với nguồn nhân lực (HR) của bạn hoặc phòng nhân sự. Khởi đầu là bước tìm kiếm ứng viên mới trong nội bộ. Hãy viết bản mô tả công việc rồi gửi đến mọi người trong công ty để họ biết kiểu người cụ thể mà bạn đang tìm kiếm.

Những công ty tuyển dụng nội bộ có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc thấp nhất và năng suất làm việc cao nhất.

Tôi từng làm việc trong một công ty mà việc tuyển dụng hầu như được lấy từ nội bộ, hoặc ít nhất là từ lời giới thiệu của nhân viên. Họ đề nghị mức thưởng 1.500 đô la cho bất cứ nhân viên nào giới thiệu thành công một nhân viên mới. Họ sẽ trả 500 đô la khi tuyển dụng được nhân viên mới đó, thêm 500 đô la nữa nếu nhân viên mới làm việc 6 tháng và 500 đô la lần thứ ba nếu người đó ở lại công ty làm việc một năm.

Nhờ hệ thống khen thưởng này, mọi người trong công ty liên tục tìm kiếm các ứng viên mà họ có thể giới thiệu. Một ưu điểm của hệ thống này là không ai giới thiệu người có ảnh hưởng tiêu cực đến họ về mặt cá nhân. Những ứng viên được giới thiệu hầu như đã được kiểm duyệt trước bởi những người giới thiệu.

Sử dụng Internet

Internet có lẽ là nguồn quan trọng nhất cung cấp cơ hội việc làm và nhân viên tiềm năng ở mọi trình độ. Hầu như bất cứ kiểu người nào bạn muốn tuyển dụng đều có trên Facebook, LinkedIn, Craigslist, Monster hoặc CareerBuilder. Điều ngạc nhiên là bạn có thể tìm thấy họ đơn giản bằng việc sử dụng Google và gõ tên vị trí hoặc chức vụ của người mà bạn muốn tìm kiếm. Có khoảng 2.000 trang web lớn nhỏ mà các ứng viên tiềm năng đã đăng ký thông tin của họ trên đó.

Trong công ty chúng tôi, và trong hầu hết các công ty khác hiện nay, bước đầu tiên trong quy trình tuyển dụng được thực hiện trực tuyến. Những ứng viên có nhu cầu sẽ được chuyển hướng đến một website và trả lời một số câu hỏi cụ thể liên quan đến công việc. Đây là cách hiệu quả để chọn lọc nhanh rất nhiều ứng viên bởi hầu hết những ứng viên không phù hợp có thể bị loại khỏi danh sách ngay lập tức.

Một cách khác được nhiều công ty sử dụng để tuyển dụng là liên lạc với từng ứng viên. Họ gửi e-mail tuyển dụng đến tất cả những người trong cơ sở dữ liệu, và những người này sẽ chịu trách nhiệm giới thiệu ứng viên tiềm năng. Sau khi nghiên cứu về chương trình Creative Job Search, tôi phát hiện ra rằng 85% các công việc quan trọng được tuyển dụng thông qua người đề cử và giới thiệu, và những vị trí này chưa từng được quảng cáo.

Sử dụng công ty nhân sự chuyên nghiệp

Đối với những vị trí quản lý cấp cao và chuyên môn, bạn có thể sử dụng dịch vụ của các công ty săn đầu người (headhunter) chuyên nghiệp. Những chuyên gia này có thể giúp bạn tiết kiệm được rất nhiều thời gian nhờ kho dữ liệu của họ, cùng với kinh nghiệm và chuyên môn trong việc tìm kiếm đúng người cho những công việc cụ thể. Thông thường, họ tính phí "hoa hồng" từ 15-25% trên mức lương của năm đầu tiên, nhưng điều này hoàn toàn xứng đáng.

Có sai sót gì không?

Nếu bạn đang gặp vấn đề trong việc tìm kiếm đủ số lượng ứng viên cho công việc bạn đang quảng cáo thì có hai vấn đề thường xảy ra. Hoặc là công việc mà bạn mô tả không thể do một người thực hiện hoặc mức lương bạn đề xuất không được một người đủ năng lực thực hiện chấp nhận.

Nếu bạn đang đề nghị một công việc hấp dẫn, với mức lương xứng đáng, làm việc ở một công ty có cơ hội phát triển và thăng tiến thì bạn có thể thu hút được số lượng khổng lồ những ứng viên giỏi. Nếu không, hãy nghĩ đến việc chỉnh sửa bản mô tả công việc để khiến nó hấp dẫn và khả thi hơn.

Bài tập thực hành

1. Xác định nguồn nhân sự xuất sắc nhất mà bạn có tính đến thời điểm hiện tại. Họ đến từ đâu?

2. Xác định thêm hai cách bạn có thể thu hút ứng viên và lần lượt thử ngay từng cách.

Chương 5
QUY TRÌNH PHỎNG VẤN

Quy trình phỏng vấn cần được tính toán và lên kế hoạch kỹ lưỡng nhằm đạt được hiệu quả tối ưu. Rất nhiều công ty hiện nay có những phương thức thích hợp để thu hút ứng viên, mời họ tham gia cuộc phỏng vấn theo nhóm, phỏng vấn cá nhân (one-on-one interview) với những người qua được vòng hồ sơ, kiểm tra năng lực của họ, xác nhận thông tin với người giới thiệu, đưa ra các đề nghị với họ cũng như lên lịch trình đào tạo và định hướng chuyên sâu.

Lên kế hoạch trước

Dựa vào đơn ứng tuyển trực tuyến hoặc qua bất cứ hình thức ứng tuyển nào khác, khi đã quyết định phỏng vấn một ứng viên trên tinh thần tuyển dụng người đó, bạn phải lên kế hoạch cho buổi phỏng vấn và chuỗi các câu hỏi trước khi gặp ứng viên đó.

Hầu hết các nhà quản lý nói quá nhiều, quá ít hoặc chỉ hỏi những câu đơn giản dựa trên thông tin trong đơn ứng tuyển của người đó. Họ chưa bao giờ được đào tạo quy trình phỏng vấn. Đó là một trong những công việc quan trọng bạn phải làm với vai trò là nhà quản lý.

Sau nhiều năm, tôi đã phát triển được một phương pháp hay một quy trình phỏng vấn, và truyền đạt nó cho hàng ngàn nhà quản lý khác. Rất nhiều người trong số họ đã phản hồi với tôi rằng quy trình đó đã tạo ra ảnh hưởng tích cực lớn lao trong sự nghiệp của họ.

Tuân thủ theo kế hoạch

Đầu tiên, hãy soạn thảo và tuân theo chuỗi câu hỏi phỏng vấn với

trật tự hợp lý. Đừng làm xáo trộn chúng.

Khi gặp ứng viên lần đầu tiên, hãy mời họ ngồi xuống, giới thiệu bản thân bạn, rồi tạo ra một bầu không khí thoải mái. Phỏng vấn tuyển dụng là một trong những quá trình căng thẳng nhất đối với mỗi người. Nhiệm vụ của bạn là giảm bớt áp lực trước khi bắt đầu.

Phương pháp của tôi là bắt đầu bằng cách nói: "Cứ thoải mái. Chúng tôi không đưa ra quyết định cuối cùng vào ngày hôm nay, dù trong bất cứ tình huống nào. Hãy tham gia phỏng vấn với chúng tôi với tinh thần khách quan, như các luật sư thường nói 'Không xen lẫn định kiến.'"

Sau đó, tôi sẽ tiếp tục nói: "Tức là tôi sẽ trao đổi với bạn về công việc và hoạt động của công ty. Bạn sẽ chia sẻ với tôi về những gì bạn làm, suy nghĩ và cảm nhận về công việc, sau đó, chúng ta sẽ cân nhắc xem cả hai có phù hợp hay không. Bạn muốn vui vẻ khi ở vị trí này và chúng tôi cũng muốn vui vẻ với bất cứ ai đảm nhiệm nó. Nếu quá trình phỏng vấn không mang lại kết quả thì việc này sẽ không ảnh hưởng gì đến cả hai chúng ta. Vì vậy, hãy cứ thoải mái thôi."

Sau đó bạn hãy giải thích về hoạt động của công ty, yêu cầu công việc và hình mẫu nhân viên bạn đang tìm kiếm. Điều bạn cần nỗ lực thực hiện là mô tả công việc một cách khách quan và rõ ràng, đồng thời thảo luận về nó.

Đặt ra nhiều câu hỏi

Tiếp theo, bạn sẽ tập trung vào những điểm nổi bật trong CV của ứng viên và bắt đầu đặt câu hỏi sâu hơn về các thông tin mà ứng viên cung cấp. Bạn hãy áp dụng quy tắc 80/20. Bạn đặt câu hỏi và lắng nghe trong 20% thời gian, khuyến khích ứng viên trả lời và phát biểu trong khoảng 80% thời gian còn lại. Dù làm gì, bạn cũng nên tránh việc áp đảo ứng viên trong cuộc trao đổi đó.

Có một câu hỏi để khuyến khích mọi người cởi mở với bạn. Sau khi chia sẻ một vài điều về trách nhiệm của ứng viên đối với công việc, hãy đặt câu hỏi: "Bạn cảm thấy như thế nào về công việc này?"

Mỗi người đều có cảm nhận riêng. Họ không cảm thấy tích cực cũng không cảm thấy tiêu cực. Khi được hỏi như vậy, ứng viên thường đưa ra câu trả lời mở, điều này sẽ mang lại cho bạn cơ hội để hiểu nhiều điều hơn và đưa ra được quyết định chính xác.

Trong cuộc phỏng vấn tuyển dụng, bạn đang tìm kiếm một người có thể đem lại những kết quả mà bạn đã xác định trước đó. Vì thế, bạn liên tục đặt câu hỏi về những gì mà ứng viên đó đã làm trước đây có liên quan đến những yêu cầu quan trọng của công việc hiện tại, và cách thức để thực hiện công việc hiệu quả. Thành công và thất bại trong quá khứ của người đó là gì, cũng như suy nghĩ và cảm nhận của họ về chúng?

Một trong những chỉ số thành công được đánh giá cao nhất trong cuộc sống là sự sáng tạo. Và một trong những chỉ số sáng tạo quan trọng nhất là trí tò mò. Một ứng viên xuất sắc cho công việc luôn muốn phỏng vấn lại bạn để biết nhiều hơn về bạn và công ty.

Càng đặt nhiều câu hỏi thì ứng viên càng đủ điều kiện để được tuyển dụng. Những ứng viên xuất sắc là những người đặt câu hỏi với công ty để quyết định nơi mình sẽ làm việc, hơn là bị hỏi vòng vòng rồi để người khác quyết định công việc cho mình.

Tìm kiếm ứng viên chăm chỉ

Một trong những phẩm chất quan trọng cho sự thành công trong cuộc sống là tinh thần sẵn sàng làm việc chăm chỉ. Hãy hỏi xem họ cảm nhận như thế nào nếu phải làm việc tăng ca vào dịp đặc biệt, cuối tuần hay vào ngày lễ để hoàn thành công việc.

Nếu họ bộc lộ sự miễn cưỡng về vấn đề tăng ca buổi tối hoặc cuối tuần, bạn có thể khẳng định họ là những người cống hiến cho công ty ở mức trung bình1.

Những ứng viên thành công là người biết định hướng mục tiêu. Họ xem công việc là cơ hội giúp họ đạt được những mục tiêu cá nhân thông qua việc giúp công ty đạt những mục tiêu kinh doanh. Ứng viên xuất sắc nhất là người có thể viết ra mục tiêu cùng với kế hoạch để đạt mục tiêu đó một cách rõ ràng, trong đó công việc đang ứng tuyển là một phần trong kế hoạch của họ.

Tìm kiếm ứng viên luôn sẵn sàng cho công việc

Luôn sẵn sàng cho công việc là phẩm chất quan trọng của những cá nhân xuất sắc, dù là nhân viên hay quản lý. John Swan, một nhà tuyển dụng và tìm kiếm tài năng, đã phát triển một công thức có tên SWAN. Trong trường hợp này, từ SWAN có nghĩa là "Smart (Thông minh), Works hard (Chăm chỉ), Ambitious (Cầu tiến) và Nice (Tử tế)."

Hãy tìm kiếm người có hoài bão và chỉ một chút tham vọng. Bạn

muốn một nhân viên không ngần ngại bắt tay vào làm việc và xem công việc như một động lực quan trọng để sống một cuộc đời ý nghĩa hơn, và họ sẽ chia sẻ với bạn vài điều như là "Tôi thực sự muốn làm công việc ở đây hơn ở những nơi khác."

Nếu bạn phỏng vấn một ứng viên và nghĩ rằng mình sẽ tuyển dụng người này, bạn hãy đặt câu hỏi: "Khi nào anh có thể bắt đầu đi làm nếu chúng tôi mời anh đảm nhiệm công việc này?" Những người xuất sắc nhất thường muốn bắt đầu làm việc ngay lập tức. Những người muốn dành thời gian để nghỉ ngơi trước khi bắt đầu công việc thường không phải là kiểu nhân viên mà bạn muốn đồng hành để đưa công ty tiến lên phía trước.

Phỏng vấn và tuyển dụng đúng người là một kỹ năng quan trọng của công việc quản lý. May mắn thay, chuỗi kỹ năng này bạn có thể học hỏi qua quá trình nghiên cứu và thực hành. Bạn càng thể hiện tốt trong quá trình phỏng vấn, bạn càng đóng góp nhiều giá trị cho công ty, thậm chí có những đóng góp có ý nghĩa đến nhiều năm sau.

Bài tập thực hành

1. Lập danh sách những câu hỏi quan trọng mà bạn muốn hỏi mỗi ứng viên để kiểm tra xem người đó có phù hợp với công ty của bạn hay không.

2. Dựa vào các tiêu chí tuyển dụng trong công thức SWAN, hãy tìm kiếm những ứng viên thông minh, chăm chỉ, cầu tiến và tử tế.

Chương 6
ÁP DỤNG QUY TẮC SỐ 3

Chìa khóa thành công cho quá trình phỏng vấn là Quy tắc số 3. Quy tắc này khuyên bạn nên tập trung tối thiểu vào ba ứng viên xuất sắc, phỏng vấn một người bạn đánh giá cao nhất tối thiểu ba lần ở ít nhất ba hoàn cảnh hoặc ba địa điểm khác nhau.

Khi phỏng vấn cho bất cứ vị trí nào, hãy luôn trao đổi tối thiểu với ba ứng viên. Đừng dừng lại ở người đầu tiên, dù cho ứng viên đó thể hiện xuất sắc tới mức nào trong buổi phỏng vấn đầu tiên.

Một trong những quy tắc của tôi là "ứng viên không bao giờ thể hiện tốt hơn lần phỏng vấn đầu tiên".

Trong cuộc phỏng vấn đầu tiên, ứng viên sẽ gây ấn tượng với bạn nhiều nhất. Nếu vì nguyên nhân nào đó không tạo được ấn tượng cho bạn vào lần đầu tiên gặp gỡ thì anh ta cũng sẽ không tạo được ấn tượng cho bạn sau này.

Nếu bạn thực sự thích ứng viên đó thì hãy phỏng vấn họ ba lần: lần đầu trong văn phòng của bạn, lần thứ hai ở sảnh đón khách với một không gian khác hoặc ở quán cà phê, và lần thứ ba ở ngoài văn phòng vào giờ ăn trưa. Tôi nhận ra rằng người thể hiện tuyệt vời trong cuộc phỏng vấn đầu tiên thường bắt đầu tỏ ra giả tạo trong cuộc phỏng vấn thứ hai, và sau cuộc phỏng vấn thứ ba, bạn sẽ nhận ra họ hoàn toàn không phải là ứng viên phù hợp.

Áp dụng Quy tắc số 3 lần thứ tư là mời ít nhất ba người khác cùng phỏng vấn ứng viên. Khi là chủ của một doanh nghiệp trẻ, bạn sẽ gặp gỡ và tuyển dụng ngay tại chỗ nếu bạn thích ứng viên đó. Vì vậy, tôi đã mắc phải rất nhiều sai lầm trong tuyển dụng, và việc này đã tiêu tốn của tôi rất nhiều thời gian, tiền bạc và thậm chí là cả các vụ kiện tụng. Sau này, tôi đã quyết định không chỉ dựa vào

đánh giá của bản thân. Thay vào đó, nếu tôi thích một ứng viên, tôi sẽ giới thiệu người đó với các nhân viên khác ở phòng bên cạnh, để cả hai cùng nhau trao đổi về công việc, công ty hay bất cứ chủ đề nào khác.

Nhân viên của tôi sẽ chủ động trong quá trình này, sau đó vài phút, họ sẽ dẫn ứng viên đó đến phòng ban tiếp theo để trao đổi với người khác. Thông thường, ứng viên được phỏng vấn bởi sáu hoặc bảy người trong công ty trước khi chúng tôi nói lời cảm ơn vì đã dành thời gian cho chúng tôi và hẹn sẽ liên lạc lại với họ sau đó.

Dành thời gian của bạn để phỏng vấn

Hewlett-Packard (HP) rất nổi tiếng với "quy trình phỏng vấn bảy bước". Các nhà quản lý phỏng vấn mỗi ứng viên tối thiểu bảy lần. Bốn nhà quản lý ngành sẽ phỏng vấn ứng viên, sau đó, họ giới thiệu về vị trí của mình với ứng viên đó. Vào bước cuối của quy trình, sau khi hoàn thành vòng phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm, bốn nhà quản lý này sẽ họp với nhau và bầu chọn. Việc bầu chọn này phải được ẩn danh. Nếu một trong bốn nhà quản lý không hài lòng với ứng viên thì người đó sẽ không được nhận vào công ty.

Lý do khiến công ty cần hết sức cẩn thận trong quá trình phỏng vấn là kế hoạch tuyển dụng nhân viên làm việc trọn đời. Vì tôn chỉ này, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc và nhân viên mới ở HP thuộc hàng thấp nhất trong lĩnh vực công nghệ cao suốt nhiều năm liền. (Năm 2015, HP công bố tổng số 84 nghìn nhân viên nghỉ việc do sự thay đổi đáng kể của thị trường.)

Giảm tỷ lệ nhân viên nghỉ việc

Một trong những nhà quản lý hàng đầu về tư vấn tuyển dụng cho các doanh nghiệp ở New York có một quy trình tuyển dụng bao gồm tối thiểu 25 cuộc phỏng vấn. Nhờ vậy, doanh nghiệp này đã tuyển dụng được các nhân viên xuất sắc. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc gần như bằng 0. Các giám đốc điều hành có kinh nghiệm của công ty đã tham gia vào tất cả các buổi phỏng vấn cuối cùng, thậm chí cả các cuộc phỏng vấn cho vị trí nhân viên lễ tân. Vì cẩn trọng trong việc tuyển chọn nên họ đã có những nhân viên ở lại làm việc cho công ty suốt 20, 30, và 40 năm.

Không có bí quyết tuyển dụng nhân viên nào tốt hơn quy trình phỏng vấn nhiều lần. Nếu bạn không sử dụng quy trình phỏng vấn nhiều lần, bạn sẽ tuyển vào những nhân viên sẵn sàng quay

lưng đi vì một công ty khác. Vì thế, hãy cẩn trọng hơn khi xem xét hồ sơ ứng viên bằng cách phỏng vấn họ nhiều lần.

Sau nhiều lần phỏng vấn, hãy tập hợp mọi người để thảo luận về ứng viên. Thông thường, những ứng viên tôi đánh giá xuất sắc hóa ra lại là những chọn lựa tồi tệ. Một lần, tôi định tuyển dụng một quản lý có nhiều kinh nghiệm cho một vị trí quan trọng. Nhưng khi các nhân viên của tôi tiếp xúc với anh ta, họ đã cho tôi những đánh giá và còn nhất quyết phản đối việc anh ta có bất cứ liên hệ nào với công ty của chúng tôi.

Đừng bao giờ chỉ dựa vào đánh giá của riêng bạn. Hãy để càng nhiều người tham gia vào quy trình phỏng vấn càng tốt. Hãy để ít nhất ba người khác nhau mà bạn tin tưởng tham gia phỏng vấn ứng viên và bạn cần tôn trọng ý kiến của họ.

Quy trình phỏng vấn nhóm

Quy trình phỏng vấn nhóm của Southwest Airlines rất nổi tiếng. Công ty này mời một nhóm các ứng viên đến cuộc họp và người phỏng vấn ở đây đảm nhiệm việc đặt ra một chuỗi các câu hỏi cho ứng viên. Những câu hỏi này có thể khá chung chung như:

"Bạn thích nhất bộ phim nào, và vì sao?"

"Tại sao bạn muốn làm việc cho công ty của chúng tôi?"

"Bạn phải làm gì để chứng tỏ bạn là lựa chọn xuất sắc cho công ty?"

"Trải nghiệm cuộc sống quan trọng nhất của bạn là gì, và nó đã ảnh hưởng đến bạn như thế nào?"

Mục đích của quá trình này là tạo điều kiện cho các ứng viên vừa trao đổi vừa lắng nghe những người khác. Những gì mà các nhà tuyển dụng tìm kiếm không phải câu trả lời tốt hay không tốt mà là sự tương tác giữa các ứng viên tiềm năng với nhau. Họ có cười, lắng nghe, hoan nghênh hay khuyến khích những người khác khi họ trả lời những câu hỏi này không, hay họ chỉ ngồi đó và chờ đến lượt mình?

Southwest đưa ra quyết định cuối cùng dựa trên kỹ năng tương tác của các ứng viên, chứ không phải câu trả lời của họ. Đây là phương pháp làm việc mang lại hiệu quả cao cho công ty. Còn bạn sử dụng phương pháp tuyển dụng gì?

Bài tập thực hành

1. Lập kế hoạch để áp dụng Quy tắc số 3 ở lần tiếp theo khi bạn tuyển dụng nhân viên và tuân thủ theo kế hoạch đó.

2. Hãy cân nhắc phỏng vấn các ứng viên theo nhóm để đánh giá cách họ tương tác với nhau.

Chương 7

THÀNH QUẢ TRONG QUÁ KHỨ LÀ CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ NHẤT

Thành quả công việc trước đây là chỉ số đánh giá rõ ràng nhất cho những gì mà ứng viên có thể thực hiện trong tương lai. Thành quả trong công việc là tất cả. Như Henry Ford đã phát biểu: "Bạn không thể xây dựng uy tín trên những gì sắp sửa thực hiện."

Bạn chỉ nên quyết định tuyển dụng dựa trên thành tích công việc trong quá khứ đã được chứng thực. Không phải vì ngoại hình ứng viên đó như thế nào hay bạn thích ứng viên đó ra sao, càng không phải người đó có đức tính tốt đẹp đến thế nào. Tất cả nằm ở những gì mà ứng viên đó thực hiện trong quá khứ.

Nếu bạn không có ý định tuyển dụng ứng viên mới tốt nghiệp cao đẳng hoặc đại học, sau đó đào tạo họ từ nền tảng căn bản thì cách thông minh nhất mà bạn có thể sử dụng để tuyển dụng một nhân viên là xem xét những gì ứng viên đó đã thực hiện trong các công việc trước đây. Điều này đồng nghĩa với việc bạn phải rất cẩn trọng khi kiểm tra lý lịch của ứng viên để đảm bảo những thành tích họ trình bày là sự thật. Hầu hết mọi người đều phóng đại thành tích công việc lên nhiều lần trong CV và trong lúc phỏng vấn. Không phải họ không trung thực, nhưng họ thường tự nâng cao giá trị của bản thân với một kết quả công việc mà họ chỉ góp một phần nhỏ công sức trong đó.

Tìm kiếm định hướng thành quả công việc

David McClelland, nhà tâm lý học tại Harvard và là tác giả cuốn *The Achieving Society* (tạm dịch: *Xã hội thành đạt)*, đã phát hiện ra

ba loại động lực cá nhân khuyến khích mọi người cống hiến trong công việc, tương ứng với ba kiểu người khi làm việc.

Động lực đầu tiên là nhu cầu về thành tựu *cá nhân*. Kiểu người có động lực này cảm nhận được ý nghĩa của các thành tựu và công sức cá nhân khi đạt được kết quả nào đó bằng sức lực của chính mình. Kiểu người này sẽ trở thành nhân viên bán hàng hoặc nhà quản lý xuất sắc đồng thời cống hiến hết mình cho bất cứ công việc nào mà họ đảm nhiệm.

Kiểu người thứ hai là những người có cảm giác thỏa mãn khi là một thành viên trong nhóm, làm việc và phối hợp với những người khác nhịp nhàng. Cảm giác ý nghĩa nhất của họ về thành tựu là khi tham gia một việc gì đó mà nhóm hoặc những cộng sự của họ đạt được kết quả sau một quá trình làm việc cùng nhau.

Kiểu người thứ ba là những người thích công việc tổ chức, phối hợp và khuyến khích một nhóm nhân viên hoàn thành nhiệm vụ. Kiểu người này là lựa chọn lý tưởng cho vị trí giám sát tư vấn, quản lý hoặc trưởng nhóm, người tạo động lực cho người khác hoàn thành mọi việc trong khả năng để đạt được kết quả.

Phỏng vấn thành tích trong công việc

Khi phỏng vấn ứng viên, bạn hãy hỏi về thành tích công việc khiến họ tự hào và hài lòng nhất. Họ thường chia sẻ với bạn những thành tựu dựa trên ba kiểu động lực này. Việc này sẽ mang lại cho bạn ý tưởng về kiểu công việc thích hợp hoặc lý tưởng cho ứng viên đó.

Nếu thành tích lớn nhất của ai đó là trồng một khu vườn hoặc đọc hết cuốn *Chiến tranh và Hòa bình,* hay công việc gì đó không cần quá nhiều nỗ lực, thì bạn sẽ nhận ra tố chất của họ không liên quan tới những vị trí công việc khó khăn, đòi hỏi sự tập trung và quyết tâm cao độ, nhưng có thể phù hợp với kiểu công việc hành chính. Tuy nhiên, bạn có thể tìm kiếm nhân viên mà thành tích lớn nhất của họ là nhân đôi doanh số bán hàng, phá vỡ kỷ lục, tăng lợi nhuận đột phá, thắng một cuộc thi, đoạt huy chương hay giải thưởng nào đó. Hãy phỏng vấn kỹ càng kiểu ứng viên này.

Quá khứ dự báo tương lai

Trong tâm lý học, chúng ta biết rằng những thành tựu trước đây đặt nền tảng tinh thần vững chắc về mặt cá nhân. Sau khi ai đó đạt được một thành tựu đáng kể, không có điều gì khiến họ thỏa mãn ngoài việc đạt được kết quả lớn hơn trong tương lai. Những

người đã đạt thành tựu trong quá khứ sẽ nỗ lực nhân đôi hiệu suất làm việc nếu bạn tạo cơ hội cho họ.

Hãy hỏi ứng viên về những kinh nghiệm chứng minh họ phù hợp với công việc mà bạn đã mô tả. Hãy hỏi về những năng lực giúp họ gặt hái thành công trong công việc mới này. Họ có tố chất hay năng lực gì đặc biệt không?

Bạn của tôi, Chet Holmes, là nhà quản lý bán hàng hàng đầu và thường tuyển dụng nhân viên bán hàng cho công ty của anh ấy. Sau khi phỏng vấn một ứng viên trong khoảng thời gian ngắn, anh ấy nói với họ rằng: "Tôi không nhận được bất cứ tín hiệu nào của người thắng cuộc hay một thành tựu xuất sắc nào khi tôi nói chuyện cùng bạn."

Đây chỉ là câu nói ướm thử. Anh ấy chờ đợi câu trả lời của ứng viên đó. Một số ứng viên chỉ nói: "Vâng, nếu đó là cách anh cảm nhận thì..." rồi rời khỏi buổi phỏng vấn với nỗi thất vọng tràn trề.

Một số ứng viên khác lại nổi giận và thách thức anh ấy khi can đảm khẳng định rằng họ không phải là người chiến thắng trong quá khứ nhưng sẽ là người chiến thắng trong tương lai. Đây là những ứng viên mà anh ấy tuyển dụng, không phải những người đã bỏ cuộc khi bị phủ nhận lần đầu tiên.

Bạn hãy luôn tìm kiếm ứng viên có kinh nghiệm liên quan trực tiếp đến những kết quả mà bạn muốn người đó đạt được trong công việc. Hãy kiểm tra cẩn thận phần bạn ghi chép về công việc của người đó và nghiền ngẫm về những gì mà người đó đã làm trong quá khứ. Bạn nên tránh việc tuyển dụng một ứng viên mới và chưa có kinh nghiệm cho công việc mới. Đây là chiến lược rủi ro cao cho bất cứ công ty nào, ngoại trừ những công ty vững mạnh và có quy mô lớn.

Đặc biệt, nếu là chủ của một công ty có quy mô vừa và nhỏ, bạn chỉ nên tuyển dụng nhân viên có kinh nghiệm làm việc đáp ứng các tiêu chí để họ có thể đạt được kết quả theo mong muốn của bạn, ngay khi họ bắt đầu công việc.

Bài tập thực hành

1. Hãy liệt kê ba loại kinh nghiệm giúp ứng viên gặt hái thành công mà chúng có khả năng báo trước thành công cho công ty của bạn.

2. Hãy liệt kê hai cách xác định liệu một ứng viên có phải là người chăm chỉ làm việc hay không.

Chương 8
KIỂM TRA CV VÀ THÔNG TIN THAM KHẢO

Kiểm tra CV và thông tin tham khảo của ứng viên là một phần thiết yếu trong quy trình tuyển dụng. Theo kinh nghiệm, các nhà tuyển dụng đã nhận ra rằng CV thường không chính xác, đôi khi, chúng được chỉnh sửa sao cho hợp lý và thường không trung thực hoặc gây hiểu lầm.

Hơn 50% các trường hợp, ứng viên sẽ tìm cách phóng đại năng lực của họ. Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng những người tham khảo hoặc thư giới thiệu không có quá nhiều giá trị vì chúng thường được viết cho ứng viên để giữ mối quan hệ hòa hảo với họ: "Nếu anh chấp chận đề nghị nghỉ việc và tìm kiếm chỗ làm khác mà không kiện tụng gì thì chúng tôi sẽ viết cho anh một lá thư giới thiệu tích cực cho chỗ làm tiếp theo, đồng thời chỉ đề cập đến những điều tốt đẹp nếu bất cứ ai liên hệ với chúng tôi để hỏi về anh."

Hãy tự kiểm tra CV

Kiểm tra người tham khảo và thông tin của mỗi ứng viên là nhiệm vụ trọng yếu của các trung tâm dịch vụ việc làm nếu bạn sử dụng dịch vụ của họ. Tuy nhiên, giống như một thám tử, bạn phải tự mình kiểm tra ít nhất ba người tham khảo để biết được sự thật về ứng viên trước khi tuyển dụng người đó.

Một trong những cách tốt nhất để có được thông tin về ứng viên là tìm kiếm thông tin cá nhân của họ trên Facebook, LinkedIn, Twitter và bất cứ loại thông điệp nào mà họ gửi đi và nhận được. Việc này có thể nói lên nhiều điều.

Ứng viên ứng tuyển vào công việc càng quan trọng thì bạn càng cần phải kiểm tra người tham khảo với tư cách cá nhân. Hãy gọi điện thoại và nói chuyện trực tiếp với người viết thư giới thiệu. Bạn nên nhận ra rằng, thông thường, người bạn đang liên hệ sẽ không chia sẻ với bạn những nhận xét tiêu cực hoặc bạn sẽ không lấy được thông tin ngay từ lần đầu.

Cách kiểm tra thông tin tham khảo

Hãy gọi cho người tham khảo của ứng viên, giới thiệu bản thân và giải thích rằng bạn đang phỏng vấn John Smith cho vị trí công việc này hoặc vị trí khác. Sau đó hãy hỏi rằng bạn có thể hỏi một số câu hỏi về John hay không vì anh ấy cung cấp thông tin liên hệ này ở mục tham khảo. Hãy để người tham khảo biết rằng bạn đang yêu cầu được giúp đỡ và cam đoan sự bảo mật.

Tiếp theo, bạn hãy yêu cầu người tham khảo chia sẻ với bạn về những điểm mạnh nổi bật của John, nhất là những điểm có liên quan đến công việc mà bạn đang tuyển dụng. Điều này sẽ yêu cầu một câu trả lời tích cực. Thông thường, người bạn đang liên hệ sẽ nói: "Anh ấy giỏi trong việc này và việc kia."

Sau đó, bạn hãy hỏi người tham khảo về một số điểm yếu của ứng viên đã thể hiện trong công việc trước đây. Rất nhiều công ty tỏ ra khá cẩn trọng khi đề cập đến điểm yếu của các ứng viên cũ nhưng họ thường nói những điều như "John thiếu động lực," hoặc "John có thể sử dụng thời gian hiệu quả hơn."

Câu hỏi tốt nhất

Câu hỏi tiết lộ nhiều thông tin nhất mà bạn có thể hỏi người tham khảo là: "Bạn sẽ tuyển dụng nhân viên này một lần nữa chứ?"

Người đó có thể sẽ phản ứng theo hướng tích cực và nói rằng: "Nếu chúng tôi không trải qua quá trình thay đổi này, chúng tôi sẽ tuyển dụng John trở lại ngay lập tức." Đây là thông tin tốt mà bạn sẽ được nghe.

Hoặc quản lý cũ sẽ lập tức trả lời: "Không bao giờ. Việc này sẽ không tái diễn lần nào nữa!"

Đây là một câu hỏi rất tuyệt để đánh trúng vào trọng tâm của vấn đề.

Câu hỏi cuối cùng

Trước khi gác máy, bạn hãy hỏi người tham khảo câu cuối cùng: "Còn việc gì khác tôi nên biết hay không?"

Một trong những quy tắc khi đối thoại hoặc thương lượng là thông tin quan trọng nhất thường xuất hiện trong 20% cuối cùng của cuộc hội thoại đó. Vì vậy, phần đầu tiên của cuộc hội thoại có thể sơ lược. Khi bạn đã tạo được sự thân thiện với người tham khảo, họ sẽ cảm thấy mối đồng cảm với bạn khi cùng ở vị trí của nhà quản lý và tuyển dụng.

Bạn là một ông chủ và anh ấy cũng vậy. Bạn đang tuyển dụng và sa thải, đó là trách nhiệm công việc của bạn và anh ấy cũng vậy. Cả hai có những điểm chung.

Khi bạn đặt câu hỏi cuối cùng: "Còn việc gì khác tôi nên biết hay không?" thì người kia thường nói: "Tốt thôi, có một việc bạn nên biết."

Điểm mấu chốt

Những gì người khác chia sẻ với bạn trong lúc này có thể là điểm mấu chốt. Cách đây vài năm, tôi đã tuyển dụng một quản lý cấp cao làm việc trực tiếp với các nhà phân phối trong cả nước. Cô ấy có sức hấp dẫn, cuốn hút, tràn đầy năng lượng và có kinh nghiệm làm việc ở vị trí nhân sự cấp cao trong một công ty lớn.

Theo lời khuyên của một đồng nghiệp, tôi đã gọi cho một trong những sếp trước đây của cô ấy và hỏi những câu thông thường. Cuối cùng, tôi hỏi anh ấy: "Còn việc gì khác tôi nên biết hay không?"

Anh ấy nói với tôi với vẻ ngần ngại: "Ừ thì, cô ấy rất sành sỏi trong việc nắm bắt tâm lý của đồng nghiệp." Đó là tất cả những gì anh ta nói. Tôi đã làm ngơ với ẩn ý trong lời khuyên đó và tuyển dụng cô ấy cho công việc trực điện thoại cả ngày để làm việc và hỗ trợ các nhà phân phối của chúng tôi.

Vài ngày sau khi nhận công việc, cô ấy chuyển tất cả các cuộc gọi đến máy trả lời tự động và bỏ qua chúng. Nếu ai đó gọi lại ngay sau đó thì cô ấy sẽ chuyển cuộc gọi đến cho nhân viên cấp dưới để họ trao đổi. Cô ấy ngồi trong văn phòng và xử lý giấy tờ, tránh trao đổi với bất cứ ai cùng ngành. Khi được hỏi về việc này, cô ấy chỉ nói rằng mình "quá bận rộn nên không muốn phung phí thời gian trao đổi với những nhà phân phối đang có vấn đề hay khúc mắc".

Sai sót trầm trọng

Những gì mà vị sếp cũ của cô ấy muốn truyền tải khi nói "rất sành sỏi trong việc nắm bắt tâm lý của đồng nghiệp" là cô ấy rất khôn khéo khi phân việc cho người khác, sai khiến bất cứ ai làm việc thay cho cô ấy và không bao giờ tự mình làm gì cả.

Khi chúng tôi yêu cầu cô ấy đảm nhiệm bất cứ dự án nào, ngay lập tức cô ấy sẽ khai thác quá mức nguồn lực của công ty, gây tổn hại ngân sách của chúng tôi cho những việc thông thường. Một lần khác, chúng tôi yêu cầu cô ấy chuẩn bị một bài thuyết trình đơn giản bằng PowerPoint cho buổi họp với khách hàng. Cô ấy đã giao nó cho một công ty của bạn mình rồi thêm vào đó hàng dãy ký tự và yêu cầu chi trả hơn 8.000 đô la cho một bài thuyết trình PowerPoint sơ sài. Việc này thật quá sức chịu đựng.

Lặp lại Quy tắc số 3

Tôi đã mô tả về Quy tắc số 3 ở phần trước. Hãy luôn phỏng vấn ít nhất ba ứng viên. Phỏng vấn ứng viên mà bạn thích ba lần ở ba hoàn cảnh khác nhau. Hãy để ứng viên trao đổi ít nhất với ba người khác trong công ty của bạn.

Khi kiểm tra thông tin tham khảo, bạn cũng có thể sử dụng Quy tắc số 3. Hãy nói chuyện với ít nhất ba người tham khảo do ứng viên cung cấp. Khi bạn đã nói chuyện với từng người tham khảo, hãy tiến thêm "ba bước" bằng cách hỏi người đó xem bạn có thể nói chuyện với những người từng làm việc cùng ứng viên trước đây hay không. Những người tham khảo thường sẽ giới thiệu bạn cho một đồng nghiệp – hoặc ai đó chưa được báo trước rằng sẽ có nhà tuyển dụng tiềm năng liên hệ với họ.

Hãy phỏng vấn đồng nghiệp đó kỹ càng. Bạn sẽ phát hiện được nhiều điều mà người tham khảo trước đó không chia sẻ với bạn. Sau đó, hãy hỏi liệu đồng nghiệp đó có thể giới thiệu cho bạn một người khác đã từng làm việc cùng với ứng viên này hay không. Thông thường người thứ ba này hoàn toàn chưa được chuẩn bị và họ tin tưởng bạn. Họ sẽ cho bạn thông tin về ứng viên và điều này có thể giúp bạn quyết định chọn ứng viên đó hoặc một ứng viên khác.

Bạn có nhớ nhân vật thám tử truyền hình Colombo của kênh Peter Talk không? Cách anh ấy giải quyết các trường hợp là liên tục đặt câu hỏi và gần như không quan tâm đến câu trả lời. Càng đặt ra nhiều câu hỏi với thái độ bình thản, không chủ ý đe doạ thì anh ấy càng có nhiều thông tin quan trọng giúp giải quyết vấn đề.

Khi phỏng vấn tuyển dụng cho vị trí công việc càng quan trọng, bạn càng phải đảm đương vai trò thám tử. Bạn cần chắc chắn ứng viên mà bạn đang xem xét là người đúng như những gì họ cung cấp. Làm việc với người bạn đã tuyển dụng sai khó khăn hơn rất nhiều so với việc quyết định không tuyển dụng họ ngay từ đầu.

Bài tập thực hành

1. Hãy bắt đầu kiểm tra ít nhất ba người tham khảo của ứng viên với tư cách cá nhân ngay từ hôm nay. Việc này có thể tiết kiệm cho bạn rất nhiều thời gian và tránh mắc phải sai sót.

2. Hãy lập ra danh sách các câu hỏi phỏng vấn người giới thiệu, giống như những điều bạn muốn phỏng vấn ứng viên.

Chương 9
PHƯƠNG PHÁP THÀNH VIÊN GIA ĐÌNH

"Phương pháp thành viên gia đình" là công cụ đưa ra quyết định cuối cùng để tuyển dụng một nhân viên cho công ty của bạn. Đây là kỹ thuật cho phép bạn nhận định, suy nghĩ và quyết định sau khi hiểu rõ hơn về ứng viên.

Khi suy nghĩ về việc tuyển dụng ai đó, bạn nên tự hỏi chính mình một số câu hỏi. Đầu tiên là "Tôi thích người này hay không?" Đừng bao giờ tuyển dụng bất cứ cá nhân nào mà bạn cảm thấy không thích. Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty của bạn chịu ảnh hưởng rất nhiều từ tính cách của mỗi người. Một người tiêu cực có thể phá hỏng thái độ và năng suất của những nhân viên khác trong môi trường làm việc đó.

Câu hỏi quan trọng mà bạn nên tự hỏi là: "Tôi có cảm thấy thoải mái khi mời người này đến nhà vào Chủ nhật để ăn tối cùng gia đình mình không?"

Lắng nghe lý trí mách bảo

Đây có phải kiểu người bạn muốn mời đến nhà, ăn tối cùng gia đình và trò chuyện cùng các thành viên trong gia đình mình hay không? Bạn có muốn người này gặp gỡ vợ/chồng và con cái của bạn không?

Nếu không, thì tại sao? Khi bạn đặt ra những câu hỏi này, bạn thường sẽ nhanh chóng tìm được câu trả lời theo trực giác. Điều quan trọng là tin tưởng rằng "lời thầm thì" này sẽ dẫn bạn đi đúng đường.

Sigmund Freud, một nhà tâm lý học vĩ đại nhất châu Âu, đã gặp tình huống tương tự khi ông phải đưa ra một quyết định quan

trọng. Ông lấy một đồng xu ra khỏi ví rồi tung lên không trung, sau đó đặt nó lên mu bàn tay. Người đang nói chuyện cùng với ông ấy lập tức hỏi: "Anh định ra quyết định bằng cách tung đồng xu như thế này ư?"

Freud trả lời: "Khi tôi tung đồng xu để quyết định có hoặc không, tôi đã biết câu trả lời khi đồng xu đó vẫn còn ở trên không trung. Khi đồng xu ở trên không trung, tôi biết mình muốn nó chạm đất như thế nào."

Hãy nghĩ về các con của bạn

Đây là một câu hỏi mấu chốt khác mà bạn có thể hỏi, đơn giản như việc tung đồng xu lên không trung: "Bạn sẽ cho các con của mình làm việc dưới cấp người này hoặc cùng người này không?" Nếu không, thì tại sao?

Một câu hỏi khác mà bạn có thể tự hỏi là: "Bạn có muốn dành 20 năm để làm việc cùng người này hay không?"

Hãy suy nghĩ khi phải làm việc cùng hoặc dưới cấp người này, gặp gỡ và trò chuyện với anh ấy mỗi ngày suốt 20 năm. Hãy tưởng tượng mình bị mắc kẹt trong một chiếc hộp hoặc một căn phòng nhỏ cùng người này trong một khoảng thời gian dài. Bạn sẽ cảm thấy như thế nào về việc đó?

Những câu hỏi này cho phép bạn tập trung suy xét ứng viên ở mức kỹ càng hơn, giống như việc điều chỉnh tiêu cự ống kính máy ảnh để chụp được tấm ảnh rõ nét hơn.

Nếu câu trả lời của bạn dành cho những câu hỏi kiểu này là không thì đây là một lựa chọn sai lầm. Bạn phải luôn chọn những người khiến bạn cảm thấy thoải mái và tích cực, gần như bạn muốn họ trở thành thành viên của gia đình mình, vừa ở văn phòng vừa ở nhà.

Khi tôi tham gia một khóa học nâng cao về chọn lựa nhân sự, giáo sư giảng dạy đã giới thiệu cho chúng tôi một chuỗi các kỹ thuật, bài kiểm tra, câu hỏi và bài tập để đưa ra quyết định tuyển dụng đúng đắn. Nhưng cuối chương trình học, giáo sư chia sẻ với chúng tôi rằng, trong lần phân tích cuối cùng, hãy luôn tin tưởng "bản năng tiềm tàng" của chính bạn. Mục đích chính của tất cả các bài kiểm tra và phỏng vấn là thu thập đủ thông tin, sau đó trực giác sẽ định hướng giúp bạn lựa chọn đúng đắn.

Bài tập thực hành

1. Hãy tưởng tượng bạn sẽ mời một ứng viên về nhà ăn tối cùng gia đình vào ngày Chủ nhật. Hãy tưởng tượng bạn sẽ mời một nhân viên hiện tại của mình đến nhà.

2. Hãy suy nghĩ về khoảng thời gian làm việc cùng một nhân viên trong vòng 20 năm. Bạn cảm thấy việc đó như thế nào?

Chương 10
TỐ CHẤT DỰ BÁO THÀNH CÔNG

Một trong những khách hàng của tôi là một doanh nghiệp kế toán tầm cỡ thế giới, có lẽ là lớn nhất trên thế giới, với 120.000 nhân viên ở hàng chục quốc gia. Các nhà quản lý của công ty này đã chia sẻ với tôi một nghiên cứu nội bộ về những cuộc phỏng vấn tuyển dụng đầu tiên của họ với hàng nghìn nhân viên đã làm việc cho họ hơn 30 năm qua. Nghiên cứu này chỉ ra lý do khiến các nhà quản lý đưa ra quyết định tuyển dụng mỗi ứng viên ngay từ đầu và sự thành công của mỗi ứng viên qua nhiều năm.

Những gì họ phát hiện ra khá thú vị. Họ khám phá ra rằng một trong những phẩm chất hàng đầu tiên đoán sự thành công của một ứng viên làm việc cho một công ty đa quốc gia lớn là mỗi cá nhân thực sự muốn làm việc cho công ty này và không làm ở bất cứ nơi nào khác.

Tự lựa chọn

Tinh thần này gọi là "tự lựa chọn". Với tinh thần này, các nhà quản lý chỉ phỏng vấn những ứng viên vượt trội nhất với điểm số xuất sắc đến từ các trường đại học hàng đầu. Những ứng viên này có quyền lựa chọn làm việc cho nhiều công ty khác. Nhưng sau quá trình phỏng vấn, những ứng viên thực sự có mong muốn làm việc cho công ty đã đạt được thành công dài lâu trong công việc.

Lòng khát khao chính là điều then chốt. Mỗi ứng viên tìm đến bạn, sau khi gặp gỡ bạn hai hoặc ba lần, họ nói: "Tôi thực sự muốn làm công việc này! Tôi muốn làm việc tại đây! Tôi không muốn làm việc cho bất cứ công ty nào khác ngoài công ty này. Tôi muốn xây dựng sự nghiệp của mình ở công ty này."

Đây chính xác là những gì bạn đang tìm kiếm. Nếu một người

thực sự muốn làm việc cho công ty của bạn thì đây là một dấu hiệu rất tốt cho biết thành công dài lâu của người đó trong công việc.

Tuyển dụng người tốt nhất

Làm sao để bạn khuyến khích hoặc khơi mào cho tinh thần "tự lựa chọn"? Hãy bắt đầu từ đầu. Hãy bắt đầu bằng việc mô tả toàn bộ nội dung công việc cho ứng viên, những điều được kỳ vọng, mục tiêu và cơ hội, sau đó không đề nghị hoặc tỏ ý muốn tuyển dụng họ. Thay vào đó, hãy khuyến khích họ suy nghĩ về những gì được chia sẻ.

Hãy nói "Bạn có vẻ là một nhân viên khá tốt. Công việc này có vẻ phù hợp với bạn. Tại sao bạn không suy nghĩ thêm rồi gọi lại sau vài ngày và chia sẻ với tôi những gì bạn nghĩ."

Mặt khác, dù cho ứng viên hấp dẫn như thế nào thì hãy thực hiện "tâm lý học nghịch đảo" (reverse psychology), khuyến khích người khác dành thời gian để suy nghĩ về quyết định, thảo luận công việc với vợ hoặc chồng của họ, rồi xem xét nó ở vài khía cạnh mà không chịu bất cứ áp lực hay sự thúc ép nào.

Một số người cho rằng nếu bạn tìm được đúng người, bạn nên tuyển dụng người đó ngay lập tức. Tôi không đồng ý. Một người thông minh mà tôi từng làm việc dưới quyền, người đã bắt đầu gây dựng cả một cơ nghiệp đáng giá hơn một tỷ đô-la từ những việc vụn vặt, đã chia sẻ rằng: "Những cơ hội và nhân viên dành cho công việc giống như những chuyến xe buýt. Sẽ luôn có một chiếc khác đến sau đó. Bạn không phải chạy theo sau chúng và không phải lo lắng nếu nhỡ một chuyến. Hãy luôn giữ tâm thế chậm rãi khi đưa ra những quyết định dài hạn."

Từ chối chịu sức ép

Nếu các ứng viên cố gắng gây áp lực cho bạn bằng cách nói rằng họ cần một quyết định ngay lập tức từ bạn vì có một công việc khác đang chờ họ thì bạn hãy trả lời rằng: "Được thôi, bạn nên nhận công việc kia." Nếu một ứng viên sẵn lòng chấp nhận ngay lập tức lời đề nghị tuyển dụng của bạn thì người đó có thể sẽ không làm việc với bạn lâu dài.

Khi ứng viên đã suy nghĩ kỹ càng rồi quay lại nói với bạn rằng họ thực sự muốn làm việc cho công ty bạn thì hãy hỏi: "Tại sao bạn muốn làm việc ở đây?" Câu trả lời của họ nên là: "Tôi thật sự thích công ty này và tôi biết mình có thể làm tốt công việc ở đây."

Sau đó, bạn hãy hỏi: "Bạn cảm thấy mình có thể đóng góp cụ thể như thế nào?" Điều bạn tìm kiếm là sự cẩn trọng và thông minh của ứng viên khi họ đóng góp giá trị của mình cho công ty.

Có thể trả lời tốt những câu hỏi này nghĩa là người đó đã hoàn thành một nửa chặng đường để trở thành một nhân viên giỏi. Khi họ có một câu trả lời thông minh nghĩa là họ đã suy nghĩ về sự đóng góp của mình.

Tự chọn công việc cho mình

Một công ty thành công ở New York đã sở hữu quy trình tuyển dụng ưu việt nhất. Họ sử dụng Quy tắc số 3 (hoặc nhiều hơn) cho việc phỏng vấn, các nhà quản lý của công ty cho ứng viên tham gia một chuỗi các cuộc thảo luận, sau đó, khi quyết định tuyển ứng viên nào, họ sẽ để ứng viên đó tự lựa chọn công việc cho chính mình.

Họ dẫn ứng viên trở lại nhà máy, để anh ta đi dạo xung quanh và trao đổi với những nhân viên khác đang làm nhiều công việc khác nhau. Ứng viên được khuyến khích làm vậy cho đến khi tìm ra công việc mình thích và nhóm nhân viên mà anh ấy cảm thấy vui vẻ khi làm việc cùng. Sau đó, anh ấy sẽ dừng lại tìm hiểu công việc và bắt tay vào làm. Đây là điểm chót của tinh thần "tự lựa chọn".

Sử dụng hệ thống này, công ty đã đạt được sự ghi nhận đáng ngạc nhiên về năng suất làm việc cao và tỷ lệ thay đổi nhân viên thấp. Điều này có thể không thích hợp cho công ty của bạn, nhưng đây là một phương pháp bạn có thể nghĩ đến. Không ít trường hợp bạn tuyển dụng một người xuất sắc nhưng thực ra người đó lại phù hợp với một vị trí khác hơn là vị trí mà bạn đã tuyển dụng – một vị trí mà anh ta có thể đóng góp nhiều giá trị hơn cho công ty của bạn. Tôi đã chứng kiến việc này nhiều lần trong suốt những năm qua.

Bài tập thực hành

1. Hãy viết một chuỗi các câu hỏi bạn có thể đưa ra nhằm xác định xem ứng viên đó có thực sự muốn nhận công việc mà bạn đang đề nghị hay không.

2. Hãy thiết kế một bảng để so sánh các nhân viên tốt nhất của bạn rồi hỏi lý do họ quyết định làm việc cho bạn và công ty của bạn.

Chương 11
CÁCH ĐÀM PHÁN MỨC LƯƠNG

Giống như tất cả các cuộc đàm phán khác, đàm phán mức lương yêu cầu bạn phải thu thập càng nhiều thông tin trước khi bắt đầu càng tốt. Không có việc gì quan trọng hơn là hiểu biết chính xác về công việc và mức lương của những nhân viên khác đang được trả để thực hiện công việc đó.

Mục tiêu của bạn là "mua" chất lượng và số lượng cao nhất của sức lao động với giá tốt nhất, tối đa hóa những gì bạn cần trả trong một thị trường cạnh tranh.

Có rất nhiều nghiên cứu hiện nay trên Internet cho thấy mức lương của một công việc cụ thể, ngành nghề hoặc công việc chuyên biệt nào đó. Ở mỗi thành phố, các nhóm doanh nhân và Hiệp hội thương mại đều đưa ra các biểu đồ lương, giúp bạn nhận ra khoảng lương mà các công ty đang trả cho một vị trí công việc cụ thể trong khu vực địa lý đó.

Đặc biệt, khi bạn tuyển dụng cho một công việc mới hoặc khác biệt, hãy chắc chắn rằng bạn tìm ra mức lương và các khoản phúc lợi mà những công ty khác đang trả cho nhân viên. Quyền lực luôn nằm ở phía người có thông tin chính xác nhất.

Trả lương

Bạn có thể chắc chắn rằng khi một ứng viên đến phỏng vấn, anh ấy đã biết công việc đó được trả lương bao nhiêu. Mục tiêu của bạn là xác định mức lương của công việc đó và làm thế nào để ứng viên nhận công việc đó với mức lương thấp nhất có thể.

Mức thu nhập trước đây thường là chỉ số tốt nhất cho những gì bạn sẽ phải trả khi tuyển dụng một nhân viên mới cho công việc

này. Nếu con số đó không có trong đơn ứng tuyển, hãy trực tiếp hỏi mức lương mà họ được nhận trong công việc trước đây.

Tôi nhận ra rằng mỗi người có một mức độ thỏa mãn khác nhau về tài chính, và nếu bạn tuyển dụng ứng viên với mức lương thấp hơn mức độ đó, họ sẽ không vui vẻ khi làm việc ở công ty. Họ sẽ liên tục suy nghĩ về tiền bạc và về những hóa đơn của họ.

Thông thường, mức độ thỏa mãn về tài chính của mọi người sẽ nằm trong một khoảng nhất định, và mục tiêu của bạn là trả lương cho họ về phía thấp nhất của khoảng đó, sau đó đề nghị tăng lương cho họ dựa trên thành tích công việc.

Hãy cụ thể hóa 90 ngày làm thử hoặc thời gian thử việc. Giải thích cho các ứng viên rằng tại bất cứ thời điểm nào trong 90 ngày tiếp theo, bạn có thể cùng người đó đánh giá xem công việc có đang tiến triển tốt hay không. Hãy nói với nhân viên bạn mới tuyển dụng rằng sau thời gian 90 ngày, bạn sẽ xem xét mức lương và các phúc lợi rồi quyết định giữ họ ở lại hay không, và nếu ở lại thì họ được trả lương nhiều hơn bao nhiêu.

Trả lương xứng đáng với năng lực hiện tại

Cách đây vài năm, tôi yêu cầu bộ phận kế toán độc lập giúp tôi tìm một kế toán nội bộ để phục vụ công việc kinh doanh đang tăng trưởng nhanh của mình. Cuối cùng anh ấy gửi cho tôi ba ứng viên đã được phỏng vấn sơ lược trước đó. Thứ bậc của các ứng viên này khá rõ ràng. Hai người đầu tiên chấp nhận được một phần hoặc hoàn toàn không thể chấp nhận, nhưng ứng viên thứ ba – một phụ nữ lớn tuổi hơn thì vô cùng xuất sắc. Vì cô ấy đã được phỏng vấn qua nên tôi đề nghị tuyển dụng ngay cho công việc này.

Khi tôi hỏi cô ấy mức lương mong muốn, cô ấy đã nói rằng mình được trả 2.400 đô la mỗi tháng cho công việc trước đây. Tôi nói tôi dự định trả cho cô ấy mức lương khởi điểm khoảng 1.600 đô la một tháng, nhưng với trường hợp của cô ấy, tôi sẽ trả mức lương 2.000 đô la mỗi tháng nhưng với điều kiện trong vòng 90 ngày, chúng tôi sẽ đánh giá thành tích công việc của cô ấy rồi quyết định tăng lương tại thời điểm đó. Cô ấy chấp nhận "cuộc đàm phán" với vẻ miễn cưỡng, sau đó đồng ý nhận công việc.

Hôm đó là thứ Sáu. Cô ấy đến nhận việc vào ngày thứ Hai tuần kế tiếp. Trong vòng một ngày, cô ấy đã kiểm soát được toàn bộ tình hình kế toán và tài chính đang vượt ngoài tầm kiểm soát của chúng tôi. Vào buổi sáng ngày thứ Ba, tôi bước vào văn phòng và

tăng lương cho cô ấy lên 2.400 đô la mỗi tháng. Trong suốt quãng thời gian cô ấy làm việc cho tôi, tôi quyết định tăng lương hai lần một năm và ưu tiên dành cho cô ấy mức lương cao hơn. Cô ấy xứng đáng với điều này.

Quan điểm của tôi là nếu bạn đã tuyển dụng được người thực sự xuất sắc, hãy quên việc xem xét công việc trong 90 ngày và tăng lương cho họ ngay lập tức. Những nhân viên đắt giá nhất trong thế giới công việc là những người có tài năng vang dội, họ có thể thuộc về một nhà tuyển dụng khác chỉ vì một vài đồng lương chênh lệch. Hãy nhớ rằng những người giỏi nhất thường đang làm việc ở một nơi nào đó. Họ đã có công việc. Họ đã được trả lương xứng đáng và sự bảo đảm về công việc. Để thuê tuyển những người tốt nhất cho công ty, bạn thường sẽ phải giành giật họ về phía mình.

Những người giỏi thì "miễn phí"

Đừng miễn cưỡng khi trả lương hậu hĩnh cho những người tài năng. Những người xuất sắc, làm việc năng suất cao sẽ đóng góp giá trị cho công ty của bạn nhiều hơn mức lương và phúc lợi mà bạn có thể trả cho họ.

Trong cuốn sách về kinh tế dành cho người mới bắt đầu, bạn học về Định luật Hữu dụng biên (Law of Marginal Utility). Định luật này phát biểu rằng một công ty có thể tuyển dụng thêm nhân viên mới miễn sao mức lương mà công ty trả cho mỗi nhân viên không vượt quá mức lợi ích tăng lên, mức chi phí cắt giảm hoặc cả hai. Vì vậy, những người giỏi thì "miễn phí" (nhưng những người thể hiện kém cỏi lại rất đắt đỏ).

Trong công tác tuyển dụng nhân viên, bạn thường có xu hướng nhận được chính xác những gì bạn trả. Như một người bạn của tôi – Ken Blanchard từng nói: "Tiền nào, của nấy."

Bài tập thực hành

1. Hãy suy nghĩ về tất cả các nhân viên bạn mới tuyển dụng như một khoản đầu tư giúp bạn gặt hái lợi nhuận, một khoản thu nhập tăng thêm trên tổng chi phí.

2. Phân công cho tất cả nhân viên mới tuyển dụng công việc mà họ sẽ phải thực hiện, hoặc là tăng doanh thu, cắt giảm chi phí hoặc là đóng góp nhiều hơn mức chi phí dành cho họ.

Chương 12
KHỞI ĐẦU ĐÚNG ĐẮN

Như chúng ta đã thảo luận ở phần trên, một trong những tố chất có khả năng dự báo trước thành công lâu dài trong công việc hơn bất cứ tố chất nào khác là tinh thần "tự lựa chọn" – đó là một ứng viên thực sự muốn làm việc cho công ty này hơn những công ty khác trong khi họ có thể chọn hoặc được chọn.

Nghiên cứu này cũng chỉ ra tố chất thứ hai dự báo thành công là: cách cá nhân đó bắt đầu công việc, ngay từ ngày đầu tiên. Như mọi người vẫn nói: "Khởi đầu tốt đẹp đã là thành công một nửa."

Con người ngày nay đánh giá quá cao về "phương pháp chìm hoặc nổi". Nhân viên mới cần được "chỉ dẫn tận nơi" cho công việc mới của họ. Hãy cho họ một khởi đầu đúng đắn.

Khi một người mới bắt đầu công việc, họ sở hữu "khả năng thành thạo công việc ở mức thấp". Điều này nghĩa là họ chưa biết cách thực hiện công việc sao cho hợp lý. Họ hạn chế, không có kiến thức hay không có kinh nghiệm về công việc này. Họ có thể sở hữu bằng cấp xuất sắc và có kinh nghiệm trong nhiều công việc khác trước đây, nhưng với công việc này, họ thấy mới lạ, tựa như một đứa trẻ sơ sinh vậy.

Mức độ sẵn sàng cao, mức độ tự tin thấp

Trong ngày làm việc đầu tiên, nhân viên mới luôn trong tâm thế sẵn sàng nhưng sự tự tin của họ ở mức thấp. Đây là thời điểm đặc biệt trong sự nghiệp của họ nên họ cần rất nhiều sự quan tâm đặc biệt từ bạn hoặc một ai đó khác. Đây chính là nền tảng để tạo nên những nhân viên làm việc hiệu quả.

Hầu hết các công ty và các nhà quản lý đều có sẵn kế hoạch cho

nhân viên mới tuyển dụng, đặc biệt là những người mới cực kỳ giá trị và quan trọng. Thậm chí nếu bạn đang bắt đầu cùng vị trí trợ lý hành chính hoặc lễ tân, bạn vẫn cần một bản kế hoạch, một danh sách những việc cần làm, một quy trình chuẩn xác để giúp nhân viên nắm bắt nhanh nhịp độ công việc.

Bạn nên sắp xếp thời gian để bạn hoặc một ai khác làm việc chung với những nhân viên mới trong một vài ngày hoặc tuần đầu tiên, giúp họ làm quen với hình ảnh công ty trước đây, hiện tại và tương lai cũng như công việc cụ thể của họ. Rất nhiều công ty có một quy trình làm quen toàn diện trong một hoặc hai tuần để họ có thể tiếp cận với nhân viên mới hoặc nhóm nhân viên mới. Việc này cực kỳ quan trọng nếu công ty của bạn đang trên đà tăng trưởng nhanh chóng và bạn đang tuyển dụng nhiều nhân viên mới vào công ty.

Phân công nhân viên mới cho những người giỏi nhất

Nếu bạn không có thời gian làm việc cùng với các nhân viên mới thì hãy phân công họ cho một trong những nhân viên giỏi nhất của bạn. Một số công ty mắc phải sai lầm khi phân công người mới cho một nhân viên trung bình hoặc có tinh thần làm việc chưa hiệu quả. Hãy coi đây là việc tận dụng tích cực khoảng thời gian rỗi của nhân viên. Việc này chỉ diễn ra trong một vài ngày và trong tuần làm việc đầu tiên của nhân viên mới, khi họ cần trau dồi hiểu biết về cách thức vận hành của công ty, các yêu cầu chuẩn mực khi thực hiện công việc và thế mạnh của những người khác.

Khi bạn phân công cho nhân viên trung bình hoặc có tinh thần làm việc chưa hiệu quả hướng dẫn người mới các quy tắc thì nhân viên mới sẽ nhanh chóng có ấn tượng rằng làm việc ở mức trung bình là tất cả những gì công ty mong đợi. Nếu bạn phân công một người mới cho một nhân viên làm việc không chăm chỉ hoặc không hiệu quả, hoặc một người suy nghĩ tiêu cực và hay than phiền thì nhân viên mới sẽ bị nhiễm những thái độ và kiểu tư tưởng này ngay từ ban đầu. Đây không phải là những gì bạn trông đợi.

Áp dụng phương pháp bạn đồng hành

Khi bạn xây dựng kế hoạch bạn đồng hành cho nhân viên mới, bạn nên hội ý với nhân viên, người sẽ hướng dẫn cho nhân viên mới làm việc và phác thảo một chiến lược cùng với kế hoạch hành động, thậm chí chỉ là một danh sách bao gồm chính xác những gì

bạn muốn nhân viên này thực hiện trong vài ngày hoặc trong tuần đầu tiên cùng người mới. Đừng để mọi việc xảy ra ngẫu nhiên.

Nhân viên giỏi quá quý giá, được trả lương cao và có vai trò quan trọng giúp bạn giải quyết mọi rắc rối. Sau khi tuyển dụng họ, bạn để mặc họ khởi động chậm rãi với mức độ thể hiện trung bình trong công việc như hình mẫu cho kết quả công việc trong tương lai.

Những gì mà các công ty đã khám phá ra là, thậm chí mười năm sau khi công việc tuyển dụng của họ kết thúc, các nhân viên có một khởi đầu đúng đắn, được đào tạo bởi các nhân viên giỏi hàng đầu trong một vài tuần và tháng đầu tiên, thường tiến xa hơn hẳn những người cùng bắt đầu tại thời điểm đó nhưng không nhận được sự quan tâm và huấn luyện tận tình, có chất lượng ngay từ ban đầu.

Những công ty có thành tích thấp nhất

Với vai trò là một nhà quản lý bán hàng và huấn luyện trong nhiều năm qua, tôi ngạc nhiên khi biết gần như 70% các công ty không thực hiện việc huấn luyện bán hàng. Họ chỉ tiến hành "huấn luyện sản phẩm," và họ nghĩ việc này giống như truyền đạt cho nhân viên phương pháp tiếp cận và tương tác với khách hàng mục tiêu.

Khi tôi làm việc với IBM với tư cách là khách mời và nhà huấn luyện bên ngoài, tôi đã vui mừng khi biết được sau khi công ty trải qua quá trình thanh lọc nhân sự để chọn lựa các nhân viên bán hàng, họ đào tạo các nhân viên đó trong suốt 18 tháng trước khi người đó được phép tham gia vào công việc và tự mình tương tác với khách hàng.

Những công ty hàng đầu tạo khởi đầu cho nhân viên mới bằng chương trình tăng cường đào tạo, như tập đoàn Marine Corps, nhằm đảm bảo những nhân viên mới của họ trở thành những người có đóng góp xuất sắc và quan trọng cho công ty về lâu dài.

Dành thời gian của bạn

Khả năng hoàn thành công việc trong tương lai được cải thiện đáng kể khi nhân viên có một khởi đầu đúng đắn ngay từ ngày đầu tiên.

Những công ty hàng đầu thực hiện quy trình kết nối này rất

nghiêm túc. Họ xây dựng kế hoạch trước. Họ cam kết rằng những nhân viên giỏi nhất của họ sẽ thực hiện chúng. Họ luôn giám sát quá trình từ trên cao và duy trì một chính sách mở cửa. Họ mời nhân viên mới đến gặp các nhà quản lý bất cứ khi nào có câu hỏi hoặc thắc mắc, nhất là trước khi họ mất đi sự tự tin và lòng nhiệt huyết của mình.

Bài tập thực hành

1. Hãy dành thời gian phân công công việc hoặc cùng làm một công việc nào đó với nhân viên mới và người hướng dẫn cho nhân viên mới đó.

2. Xây dựng một kế hoạch bằng văn bản gồm chính xác những gì bạn sẽ làm để tạo cho nhân viên mới một khởi đầu đúng đắn.

Chương 13
KHỞI ĐẦU ĐẦY NHIỆT HUYẾT

Nhân viên mới thường háo hức, sẵn sàng dấn thân vào công việc mới và giải quyết chúng. Vì vậy, bạn nên phân công công việc cho họ ngay trong buổi sáng đầu tiên. Hãy phân công cho người mới nhiều nhiệm vụ. Làm nhiều việc sẽ khiến công việc trở nên thách thức và thú vị.

Đừng để nhân viên mới của bạn yên ổn trong 90 ngày và nhàn rỗi đi loanh quanh trong công ty. Hãy phân công hàng tá việc ngay từ đầu và cho họ thật nhiều phản hồi cùng sự trợ giúp. Hãy dành cho họ nhiều cơ hội thảo luận và đặt câu hỏi.

Không có thời gian nghỉ

Cách đây vài năm, tôi ứng tuyển một vị trí làm việc cho giám đốc điều hành của một công ty quy mô lớn. Chúng tôi gặp nhau rất nhiều trước đó nhưng ông ấy vẫn chưa đưa ra được quyết định cuối cùng. Qua những cuộc trao đổi này, ông ấy biết tôi đang tham gia một khóa học cao học tại trường đại học cũ để hoàn thành chương trình MBA. Ông ấy cũng biết rằng kỳ thi cuối khóa kết thúc vào lúc 2 giờ chiều ngày thứ Năm.

Sau kỳ thi, tôi kiệt sức trở về căn hộ của mình với niềm hạnh phúc ngập tràn vì hai năm học tập miệt mài đã kết thúc. Điện thoại đổ chuông lúc 3 giờ chiều. Tôi bắt máy, và đó là cuộc gọi từ giám đốc điều hành. Ông ấy đề nghị tôi đảm nhiệm một vị trí. Tôi vừa biết ơn vừa vui mừng. Tôi biết rằng đây là cơ hội tuyệt vời để tôi áp dụng tất cả những gì học được trước đó cùng những kinh nghiệm đã có.

Bạn có thể bắt đầu khi nào?

Bởi vì hôm đó là thứ Năm, tôi nghĩ rằng ông ấy muốn tôi bắt đầu công việc vào thứ Hai, cho tôi ba ngày để xả hơi sau hai năm học hành. Tôi hỏi ông ấy: "Ông muốn tôi bắt đầu khi nào?"

Ông ấy trả lời: "Bây giờ thì sao? Anh mất bao lâu để đến văn phòng?"

Tôi hứa sẽ có mặt ở đó trong vòng một tiếng nữa. Tôi nhanh chóng thay bộ com-lê, đồng phục tiêu chuẩn cho nhân viên công ty, rồi vội vã lái xe đến văn phòng để gặp sếp mới.

Ông ấy đưa cho tôi một tờ giấy và nói: "Tôi đã lên danh sách các dự án mà tôi muốn cậu bắt đầu ngay. Chúng nằm ở đây."

Suốt hai năm sau kể từ thời điểm đó, tôi đã làm việc 10-14 tiếng một ngày, di chuyển liên tục. Sau đó, tôi phụ trách ba chi nhánh của công ty và làm việc bảy ngày một tuần. Tôi càng làm nhiều thì ông ấy càng phân công nhiều việc hơn cho tôi. Tôi không có thời gian nghỉ ngơi hay làm việc từ từ.

Kinh nghiệm học tập tốt nhất

Những điều tốt nhất mà tôi học được trong suốt hai năm làm việc không ngừng nghỉ này nhiều hơn những gì tôi học được trong 10 hoặc 20 năm làm việc cho một công ty với nhịp độ chậm hơn. Đó hiển nhiên là kinh nghiệm làm việc đáng giá nhất trong suốt cuộc đời của tôi. Việc này mang lại cho tôi lợi ích hết sức to lớn, đồng thời cũng mang lại lợi ích tương tự cho công ty. Đó là thế đôi bên cùng thắng (win-win) cho tất cả mọi người.

Giờ đây, tôi nhìn lại những ngày tháng đó với lòng biết ơn bởi sếp mới đã vực tôi dậy, giao việc nhanh chóng, đồng thời không bao giờ ngừng tạo áp lực cho tôi.

Trong ngày đầu tiên đi làm, hầu hết nhân viên mới đều cởi mở với các thách thức mới trong công việc. Hãy tận dụng thái độ tích cực này. Mặt khác, không có gì chán nản hơn là bắt đầu một công việc mới tràn đầy hy vọng và niềm tin, nhưng rốt cuộc bạn lại phải chạy loanh quanh trong vài ngày hoặc vài tuần, vì công ty cho phép bạn tự định hướng và quản lý lỏng lẻo.

Gặp gỡ đồng nghiệp

Khi một nhân viên mới bắt đầu công việc, hãy giới thiệu cô ấy với những người mà cô ấy sẽ làm việc chung. Đừng quên giải thích cách công ty vận hành. Hãy chào đón nhân viên mới như một

thành viên mới của gia đình, và nhanh chóng ném họ vào vào công việc.

Nhân viên có thể than phiền rằng họ phải làm nhiều việc và như kiệt sức khi rời khỏi công ty lúc 6, 7 giờ tối, nhưng trong thâm tâm, họ yêu quý từng giây phút làm việc.

Có rất nhiều lời ra tiếng vào và than phiền về việc công ty buộc họ phải làm việc và làm thêm việc ngày hôm nay. Nhưng khi được phỏng vấn, các nhân viên đều đánh giá công ty là "năng động, hấp dẫn và bận rộn cả ngày dài" – đây là một trong những đặc điểm tốt nhất của một công việc xuất sắc. Điều tệ nhất họ có thể nói là họ ngồi loay hoay nhàm chán, không đủ việc để làm. Mọi người đều thích bận rộn.

Bài tập thực hành

1. Hãy lên danh sách một số công việc bạn cần hoàn thành và phân chúng cho nhân viên mới. Không bao giờ là quá muộn.

2. Hãy sắp xếp thêm buổi tập huấn hoặc hướng dẫn nhân viên cách thực hiện công việc mới. Bạn càng huấn luyện họ sớm thì bạn càng sớm có thời gian dành cho những công việc có giá trị hơn.

Chương 14
SỬ DỤNG ĐÚNG PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO

Có một quy tắc như sau: bạn đừng bao giờ trông đợi mọi người thực hiện tốt một nhiệm vụ nếu họ chưa được đào tạo kỹ càng về phương pháp thực hiện nhiệm vụ đó một cách xuất sắc.

Paul Hersey, trong cuốn sách *The Situational Leader* (tạm dịch: *Nhà lãnh đạo theo tình huống*) của mình, đã đổi mới phương pháp quản lý và nhận thức khi làm việc với các nhân viên khác nhau dựa trên phương pháp bốn phần tư của anh ấy.

Anh ấy chỉ ra rằng mỗi nhân viên chỉ sở hữu kỹ năng và khả năng với một công việc cụ thể ở mức độ nhất định. Điều này dẫn đến yêu cầu áp dụng phương pháp lãnh đạo hiệu quả nhất để khuyến khích nhân viên đó đạt kết quả tốt nhất.

Phương pháp kể chuyện

Nếu nhân viên mới gặp hạn chế về kiến thức hoặc kỹ năng, hoặc không bị hạn chế bởi bất cứ điều gì khi làm công việc mới thì họ cần phương pháp quản lý trực tiếp. Vai trò của nhà quản lý là trao đổi với họ chính xác những gì cần thực hiện, hướng dẫn cách thực hiện công việc mới và giải thích chi tiết cho họ. Quản lý thực tiễn là điều rất cần thiết. Phương pháp này gọi là "Kể chuyện".

Phương pháp bán hàng

Phương pháp lãnh đạo thứ hai trong mô hình này là "Bán hàng". Người lãnh đạo vẫn đưa ra chỉ dẫn, nhưng sử dụng kiểu giao tiếp hai chiều và khuyến khích người này tạo động lực cho người kia thực hiện công việc.

Phương pháp tham gia

Phương pháp lãnh đạo thứ ba là "Tham gia". Đó là khi lãnh đạo mời một nhân viên phản hồi và đặt câu hỏi về công việc, đồng thời trình bày phương pháp tốt nhất để hoàn thành công việc. Mức độ cam kết hoàn thành công việc tỷ lệ với thời gian trước đó mà nhân viên thảo luận về công việc.

Phương pháp đại diện

Mức độ thứ tư và cao nhất trong công tác quản lý là "Đại diện". Tức là người lãnh đạo vẫn tham gia vào việc đưa ra quyết định, nhưng quá trình và trách nhiệm đã được chuyển giao cho một cá nhân hoặc nhóm có kinh nghiệm ở hiện tại. Nhà lãnh đạo tham gia để điều tiết quá trình, phân công công việc và cho phép những nhân viên khác thực hiện nó.

Một phương pháp lãnh đạo đúng đắn phụ thuộc vào kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên liên quan đến công việc đó. Nhận thức quan trọng về phương pháp lãnh đạo tùy theo hoàn cảnh là khi một nhân viên mới đã có kinh nghiệm gia nhập vào công ty, nhà quản lý thường mắc sai sót khi cho rằng kinh nghiệm trước đó của họ hoàn toàn có thể áp dụng cho công việc mới. Thay vì sử dụng phương pháp quản lý trực tiếp, vì quá bận rộn, nhà quản lý sử dụng phương pháp lãnh đạo đại diện, khiến nhân viên mới bị bỏ mặc mà không được chỉ dẫn.

Nhân viên lễ tân mới

Cách đây vài năm, thông qua một quy trình tuyển dụng, chúng tôi đã chọn được một lễ tân mới khi doanh nghiệp đang trên đà tăng trưởng nhanh chóng. Nhân viên lễ tân mới thay thế nhân viên cũ, người vừa được thăng chức để phù hợp với trình độ học vấn của cô ấy.

Chúng tôi đã áp dụng Quy tắc số 3 và có nhiều người tham gia phỏng vấn với ứng viên nữ này. Cả hai chúng tôi đều ấn tượng với cô ấy và bị thuyết phục rằng cô ấy sẽ làm việc xuất sắc. Nhưng sau ngày đầu tiên nhận việc, nhân viên lễ tân cũ, người chịu trách nhiệm hướng dẫn người mới, đến gặp chúng tôi và nói rằng chúng tôi đã mắc phải sai lầm nghiêm trọng. Nhân viên mới hoàn toàn không thích hợp. Cô ấy không thể thực hiện công việc và chúng tôi nên đổi người ngay lập tức.

Tôi khá ngạc nhiên. Sau đó, tôi hỏi cô ấy: "Chị đã hướng dẫn tất cả các nhiệm vụ của công việc mới một cách kỹ càng cho cô ấy chưa,

bao gồm hệ thống điện thoại, máy tính và các phần mềm liên quan?"

Cô ấy trả lời, với vẻ ngạc nhiên: "Không, tôi chưa. Tôi cho rằng nếu như cô ấy được tuyển dụng cho vị trí công việc này, cô ấy đã biết phải làm như thế nào rồi chứ."

Sau đó, tôi yêu cầu cô ấy quay lại gặp nhân viên mới và nhẫn nại chỉ dẫn mọi thứ mà nhân viên mới cần biết để vận hành hệ thống của chúng tôi, những điều khá mới mẻ. Nhân viên cũ có vẻ miễn cưỡng đồng ý.

Chuyển đổi đáng ngạc nhiên

Trong một tuần huấn luyện, nhân viên lễ tân mới có thể làm việc rất xuất sắc. Cô ấy dễ dàng trở thành người thành thạo trong công việc nhất, và bất cứ ai trong chúng tôi cũng nhận ra điều đó. Cô ấy không thể hiện được điều này trong ngày làm việc đầu tiên vì cô ấy chưa được hướng dẫn để thực hiện công việc một cách hợp lý. Cô ấy đã làm việc cùng chúng tôi trong nhiều năm, cho đến khi kết hôn và chuyển đi.

Những gì cô ấy cần là phương pháp quản lý "định hướng", chỉ dẫn tận tay cho đến khi hiểu đầy đủ về công việc mới và trang bị năng lực để có thể tự mình thực hiện tất cả các yêu cầu.

Hãy nhớ rằng bạn đã tốn nhiều thời gian và tiền bạc để hoàn thành quy trình tuyển dụng nhân sự, đừng để mất họ chỉ vì bạn không hoàn thành đầy đủ quy trình quản lý chuẩn mực ở mỗi giai đoạn khi họ làm quen với công việc.

Bài tập thực hành

1. Hãy nghĩ về nhân viên của bạn, ghi lại các vấn đề mà bạn đã trải qua và thấy thất vọng về họ. Đó có phải là do bạn sử dụng sai phương pháp lãnh đạo khi căn cứ vào trình độ năng lực của người đó và mức độ tương tác với công việc của họ hay không.

2. Hãy thử nghiệm phương pháp lãnh đạo "kể chuyện, bán hàng, tham gia, và đại diện" với các nhân viên khác nhau. Hãy nhớ rằng: "Nhân tâm tùy thích." ("Different strokes for different folks.")

Chương 15
LIÊN TỤC NÂNG CAO THÀNH TÍCH

Theo ước tính, đặc biệt trong các công ty đang tăng trưởng, một phần ba số nhân viên mới tuyển dụng sẽ thực hiện công việc một cách xuất sắc. Một phần ba sẽ có mức biểu hiện trung bình trong công việc, và một phần ba hóa ra là những chọn lựa sai lầm cho công việc, dù đó là trong thời gian ngắn hạn hay dài hạn khi công ty và công việc thay đổi.

Vì lý do này, bạn sẽ thường xuyên đối mặt với các vấn đề hiệu quả công việc giống như việc thở ra hít vào. Một trong những trách nhiệm chính của bạn trong vai trò nhà quản lý là giải quyết các vấn đề hiệu quả công việc và đảm bảo mỗi nhân viên được trả lương đều đang đóng góp tối đa cho công ty. Sa thải nhân viên là một kế sách cuối cùng. Khi các vấn đề về hiệu quả công việc xuất hiện, nếu bạn chứng minh được các tố chất lãnh đạo đúng đắn của mình cùng với khả năng thực sự để quản lý nhân viên hiệu quả, thì bạn sẽ giúp các nhân viên cải thiện thành tích công việc của họ và tránh được tổn thương khi bị sa thải.

Những công việc tốt nhất

Trong một nghiên cứu, khi các nhân viên được yêu cầu liệt kê các công việc tốt nhất mà họ từng làm, thì mỗi người sẽ nhớ lại một công ty cụ thể nào đó và sếp của họ. Câu hỏi tiếp theo là: “Tại sao đó là công việc tốt nhất mà bạn từng làm?”

Hai câu trả lời phổ biến cho câu hỏi này là: “Tôi cảm thấy sếp luôn quan tâm đến tôi với tư cách là một con người,” và “Tôi luôn biết mình được mong đợi điều gì.”

Có lẽ cách tốt nhất để đảm bảo hiệu quả công việc tối đa là bày tỏ các kỳ vọng một cách rõ ràng, tự tin và tích cực. Các nhân viên nên biết chính xác rằng bạn muốn họ làm gì, ở mức độ nào, thời hạn và thang đánh giá như thế nào cho thành tích công việc xuất sắc.

Nếu các nhân viên không có giới hạn kết quả rõ ràng trong công việc, không biết phải làm gì, tiêu chuẩn đánh giá ra sao thì năng suất làm việc của họ thường sẽ tụt dốc.

Khi các nhân viên hiểu rõ về công việc và có thể đo lường sự tiến bộ của mình trong công việc đang thực hiện thì họ sẽ nhận được một nguồn động lực liên tục, thúc đẩy họ tiến về phía trước.

Điểm mấu chốt thứ hai đối với việc nâng cao thành tích công việc là sự phản hồi thường xuyên. Ken Blanchard phát biểu rằng: "Phản hồi là bữa sáng của người chiến thắng!"

Các nhân viên thường mất động lực và sự cam kết của họ khi không nhận được phản hồi thường xuyên hay cơ hội để trao đổi với sếp của họ mỗi ngày.

Nơi làm việc tuyệt vời

Mỗi năm, các nhà nghiên cứu ở Viện nghiên cứu Môi trường làm việc lý tưởng công bố một báo cáo đánh giá cảm giác của các nhân viên về công việc của họ.

Một trong những câu trả lời phổ biến, từ năm này qua năm khác, trong những công ty hàng đầu, là các nhân viên cảm thấy họ được tự do phát biểu suy nghĩ, cảm xúc, ý kiến với sếp, và được các sếp lắng nghe, thậm chí hành động theo đề xuất của họ. Trên hết, các nhân viên cảm thấy rằng họ có thể phát biểu hoặc thể hiện ý kiến không tán đồng mà không sợ bị chỉ trích hoặc mất việc.

Một trong những công việc chính của bạn là phản hồi thường xuyên cho nhân viên và nói với họ rằng họ đang làm việc hiệu quả như thế nào. Hãy cung cấp cho họ các ý tưởng và lời khuyên để họ thực hiện công việc tốt hơn.

Thường xuyên kiểm định

Điều quan trọng thứ ba để nâng cao thành tích công việc là "kiểm định những gì mà bạn kỳ vọng". Một trong những điểm quan trọng đối với thành công trong công tác quản lý là nắm bắt đầu mối của tất cả công việc bằng cách thường xuyên kiểm tra tiến độ

công việc. Giống như một bác sĩ kiểm tra tình trạng bệnh nhân mỗi buổi sáng, bạn phải nắm bắt được nhịp độ hoạt động của doanh nghiệp.

Hãy thực hành "phương pháp quản lý qua hoạt động kiểm tra xung quanh". Hãy đi quanh nơi làm việc và trao đổi với từng nhân viên mỗi ngày, hoặc nhiều hơn một lần mỗi ngày, để xem các nhân viên của bạn đang làm gì. Họ có gặp bất cứ vấn đề hay thắc mắc nào không? Bạn có thể trợ giúp điều gì để họ thực hiện công việc tốt hơn không? Hãy đề nghị giúp đỡ đồng thời đưa ra phản hồi, chỉ dẫn và lời khuyên. Hãy cung cấp thêm nguồn hỗ trợ nếu họ cần để thực hiện công việc.

Khi bạn phân công nhiệm vụ rõ ràng, đưa ra phản hồi rồi sau đó thường xuyên kiểm tra nhân viên để đánh giá mức độ thực hiện công việc của họ, bạn đang nói với họ rằng công việc của họ quan trọng. Nếu công việc của họ quan trọng, thì suy rộng ra họ cũng là những nhân viên quan trọng.

Không bao giờ giả định

Điểm quan trọng thứ tư để nâng cao thành tích công việc là không bao giờ giả định bất cứ điều gì. Không bao giờ giả định rằng mọi người đều hiểu hoặc biết những gì đang diễn ra. Không bao giờ giả định rằng họ đã hiểu họ được kỳ vọng như thế nào trong công việc. Hãy trao đổi liên tục về công việc với đồng nghiệp của bạn và mời họ đặt câu hỏi, sau đó cho bạn phản hồi. Bạn thường sẽ ngạc nhiên về sự khác biệt giữa quan điểm của họ về công việc mà bạn muốn họ thực hiện và quan điểm của bạn.

Trình bày rõ ràng về bản thân

Có hai tình huống khiến tôi cực kỳ bực mình với các nhân viên làm việc cho mình. Họ không thực hiện công việc tôi muốn họ làm và thực hiện không hiệu quả. Tôi ngày càng tức giận, đem vấn đề đó về nhà và cằn nhằn trong suốt bữa tối. Một hôm, vợ tôi hỏi: "Anh đã trao đổi chính xác với những nhân viên này về suy nghĩ và cảm nhận của anh về công việc của họ chưa?"

Tôi trả lời: "Dĩ nhiên không! Họ đều trưởng thành. Anh cho rằng họ biết những gì họ được mong đợi để thực hiện công việc và tại sao anh không vui."

Vợ tôi nói: "Tại sao anh không ngồi với họ và nói cho họ chính xác những gì mà anh đang nói với em? Anh có thể sẽ ngạc nhiên đấy."

Vợ tôi nói đúng. Ngày hôm sau, tôi gọi từng nhân viên vào văn phòng và giải thích tại sao tôi bực mình với biểu hiện công việc của mỗi người. Họ đều không tin nổi và vô cùng ngạc nhiên. Họ không biết họ đang thực hiện công việc không theo cách mà họ được kỳ vọng. Họ không biết rằng tôi hay bất cứ ai khác đang thất vọng và không vui vẻ.

Ngay lập tức, họ hứa hẹn sẽ thay đổi bất cứ điều gì cần thiết để thực hiện công việc một cách xuất sắc. Và họ đã làm được. Tôi cũng đã học được một bài học đáng giá. Không bao giờ giả định rằng các nhân viên biết tại sao bạn không vui nếu bạn không chia sẻ với nhân viên đó và giải thích mọi chuyện rõ ràng.

Bạn có thể cải thiện hầu hết các vấn đề thành tích trong công việc bằng cách định hướng rõ ràng và thường xuyên phản hồi, đồng thời kiểm duyệt những gì bạn kỳ vọng, và không giả định bất cứ chuyện gì.

Bài tập thực hành

1. Hãy thực hành phương pháp quản lý bằng cách đi dạo xung quanh. Ra khỏi ghế ngồi sau bàn làm việc và đi xung quanh, đặt câu hỏi, lắng nghe và kiểm tra tiến độ công việc.

2. Hãy tổ chức các cuộc họp hằng tuần, thậm chí các cuộc họp ngắn hằng ngày, để đảm bảo rằng mọi nhân viên đều nắm bắt được những người khác đang làm gì. Điều này sẽ giúp nâng cao đáng kể ý chí và tinh thần đồng đội.

Chương 16
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Bây giờ bạn đã tuyển dụng đúng nhân viên, sắp xếp họ vào đúng vị trí công việc, phân công cho họ thực hiện rất nhiều nhiệm vụ và cung cấp cho họ tất cả các buổi huấn luyện, nguồn hỗ trợ mà họ cần để thực hiện xuất sắc công việc. Dù vậy, bạn cũng vẫn gặp phải các vấn đề về hiệu quả công việc. Đây là điều hiển nhiên và là một phần thiết yếu trong nhiệm vụ của một nhà quản lý.

Vì lý do nào đó, công việc không được hoàn thành, nhân viên không hòa hợp với nhau, hoặc nhân viên có vấn đề với chất lượng công việc từ đó dẫn đến kết quả tiêu cực, trì trệ. Nhân viên có lẽ không đến làm việc đúng giờ hoặc gây ra sự bất hòa và không vui vẻ trong công sở vì những lời chỉ trích, than phiền hoặc những biểu hiện tiêu cực khác.

Hãy thảo luận ngay lập tức!

Điều đầu tiên để giải quyết vấn đề về hiệu quả công việc là xử lý chúng ngay lập tức. Hãy gọi nhân viên vào phòng của bạn, rồi thảo luận kín với nhau để tháo gỡ mối bận tâm của bạn. Hãy nói với nhân viên rằng bạn không hài lòng với hiệu quả công việc hoặc hành vi của họ trong một lĩnh vực cụ thể nào đó rồi hỏi anh ấy: "Vấn đề nằm ở đâu?"

Hãy nói rõ ràng và đưa ra ví dụ cụ thể. Kiểu như: "Bạn đã muộn ba lần trong tuần này – 15, 20 và 45 phút. Tôi muốn biết bạn đang gặp phải vấn đề gì."

Trước khi bạn giáp mặt với một nhân viên, hãy chắc chắn rằng bạn đã nắm được thông tin chính xác. Nếu một ai đó nói với bạn:

“Thế này thế kia, như vậy như kia,” hãy chắn chắn về sự việc đó trước. Nói ra sự thật. Sau đó, nhắc lại những gì bạn đã nghe thấy mà không xen lẫn cảm xúc hoặc đánh giá, rồi mời nhân viên trả lời. Hãy nghe họ nói. Lắng nghe cẩn thận, không nhận xét hay cắt ngang khi nhân viên nói về vấn đề và hoàn cảnh của mình.

Thống nhất giải pháp

Sau khi cả hai đều hiểu rõ các vấn đề liên quan đến hiệu quả công việc, hãy tập trung vào giải pháp, những gì có thể thực hiện để đảm bảo vấn đề này không phát sinh lần nữa. Hãy thống nhất phương án và mức độ nâng cao hiệu quả công việc. Thống nhất các đầu việc và thời gian thực hiện. Bạn có thể nói: “Thôi được, bạn đã muộn nhiều lần trong tuần này. Bạn định sẽ làm gì để khắc phục vấn đề này?” Hoặc “Bạn đang gặp vấn đề với các nhân viên cấp dưới trong khâu vận chuyển. Chúng ta có thể làm gì để giải quyết trường hợp này?”

Hãy yêu cầu nhân viên cam kết đúng giờ kể từ bây giờ. Hãy yêu cầu nhân viên giải quyết trực tiếp với các nhân viên khác, những người đang gặp rắc rối với anh ta. Hãy đi đến thống nhất rằng nhân viên cần có hành động cụ thể để giải quyết những vấn đề này ngay lập tức.

Giám sát và theo dõi

Sau cuộc thảo luận này, bạn hãy giám sát và theo dõi tiến độ. Bạn phản hồi và trợ giúp hoặc hỗ trợ thêm nếu cảm thấy cần thiết. Bạn đảm bảo rằng nhân viên thực hiện đúng những gì mà họ đã thống nhất trong cuộc họp với bạn. Kiểm tra và đảm bảo việc đó. Không bao giờ đặt ra các giả định.

Hãy lưu lại những ghi chú chính xác về cuộc thảo luận này. Ghi chú về những gì đã thảo luận và thống nhất. Thậm chí, bạn có thể chia sẻ những ghi chú này với nhân viên. Sau đó đưa ghi chú của bạn vào tệp dữ liệu cá nhân. Đây là bước quan trọng vì nó bảo vệ bạn, nó sẽ trở nên cần thiết trong trường hợp bạn sa thải nhân viên sau này.

Bốn vấn đề chính

Có bốn vấn đề chính thường xảy ra với nhân viên dẫn đến rắc rối trong việc thực hiện công việc. Khi đã nhận ra vấn đề, bạn có thể giải quyết chúng nhanh chóng, nếu nguyên nhân không phải là do các nhân viên không thực hiện công việc ngay từ ban đầu.

1. Bối rối về vai trò. Các nhân viên không biết họ được mong đợi làm gì, đây thường là vấn đề chính khiến công việc kém hiệu quả.

2. Mâu thuẫn về vai trò. Trong tình huống này, nếu nhân viên hoàn thành một nhiệm vụ, họ sẽ không thể thực hiện nhiệm vụ khác. Nếu họ được kỳ vọng để hoàn thành nhiệm vụ sao chép giấy tờ thì họ không thể chịu trách nhiệm liên hệ khách hàng và bán hàng.

3. Trùng lặp về vai trò. Các nhân viên được kỳ vọng để thực hiện tất cả hoặc một phần công việc mà người khác cũng được kỳ vọng như vậy. Trong trường hợp này, các nhân viên này đồng thời cố gắng thực hiện công việc và mâu thuẫn với nhau, hoặc không nhân viên nào thực hiện công việc vì họ cho rằng người khác sẽ làm việc đó. Theo quy tắc, mọi công việc phải được phân công rõ ràng và cụ thể cho từng nhân viên. Việc này sẽ trở nên dễ dàng hơn khi bạn viết ra sự kỳ vọng cụ thể đối với đóng góp của từng nhân viên. Sự rõ ràng là người bạn tốt của bạn.

4. Thiếu hụt về vai trò. Có một nhiệm vụ cụ thể, một phần trong đó được phân công cho hai hoặc nhiều người, nhưng những nhiệm vụ cụ thể hơn trong đó không được phân công cho bất cứ nhân viên nào. Người quản lý có thể nhanh chóng giải quyết vấn đề này bằng cách phân công những phần chi tiết của công việc chưa hoàn thành cho một nhân viên nào đó.

Dù ở bất cứ hoàn cảnh nào, hãy bắt đầu bằng cách giả sử bạn chịu trách nhiệm cho vấn đề đó, thay vì đổ lỗi hoặc chỉ trích nhân viên, hãy nhìn lại bản thân, phương pháp quản lý của bạn, mô tả nhiệm vụ của nhân viên, và những việc khác để xem điều gì mà bạn đang thực hiện (hoặc không thực hiện) là nguyên nhân của vấn đề.

Hãy nhớ rằng, tạo ra cách giải quyết cho nhân viên đang gặp khó khăn luôn dễ dàng hơn việc mất họ rồi phải bắt đầu với một nhân viên khác.

Bài tập thực hành

1. Hãy đánh giá vấn đề về hiệu quả công việc với một nhân viên và tìm ra nguyên do của vấn đề này.

2. Bất cứ khi nào bạn gặp phải vấn đề về hiệu quả công việc, hãy giải quyết nó ngay lập tức. Bạn có thể phát hiện ra nó sớm trước khi nó trở thành sự hiểu lầm trầm trọng.

Chương 17

HAI NGUYÊN NHÂN CHÍNH DẪN ĐẾN SỰ THẤT BẠI CỦA NHÂN VIÊN

Có rất nhiều nguyên nhân khiến các nhân viên không hoàn thành công việc đúng thời hạn, nhưng có hai nguyên nhân chính khiến điều này không có cách giải quyết.

Lý do đầu tiên là nhân viên không có động lực, bất kể vì lý do gì. Bạn có thể tuyển dụng một nhân viên hoàn toàn xuất sắc, nhưng qua quá trình làm việc, hoặc do cuộc sống thay đổi nên cá nhân đó không còn niềm vui trong công việc. Những nhân viên này giờ đây chỉ làm việc như một cỗ máy và nhận tiền lương hằng tháng, mà không thực sự quan tâm đến công việc.

Theo nghiên cứu, gần như 64% các nhân viên có trạng thái xa rời công việc. Mức độ tinh thần cam kết hoặc lòng trung thành của họ với công ty ở mức thấp. Họ luôn trong trạng thái tìm kiếm công việc khác.

Bốn góc phần tư

Jack Welch, khi còn giữ chức chủ tịch tập đoàn General Electric, đã soạn thảo một chuyên đề, hiện vẫn được sử dụng để giảng dạy tại các trường đại học kinh doanh trên khắp cả nước. Trong đó, ông đã mô tả triết lý liên quan đến các kiểu nhân viên từng làm việc tại General Electric và những nhiệm vụ thực hiện cùng họ ở nhiều giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp của họ.

Ông ấy chia nhân viên thành bốn loại, bao gồm: Có Năng lực, Không có Năng lực, Tuyển dụng, Không Tuyển dụng.

Thang đo 1

Có những nhân viên vừa có năng lực vừa có động lực. Họ "gặt hái" các giá trị và niềm tin cho General Electric. Họ là những người thực sự đóng góp và là những cộng sự xuất sắc trong công ty. Công ty được xây dựng từ chính những người này.

Thang đo 2

Có những nhân viên có năng lực nhưng không "gặt hái" các giá trị cho General Electric. Họ hoàn thành tốt công việc, nhưng họ cảm thấy giá trị của công ty là thứ gì đó xa vời, khác biệt với suy nghĩ và cách hành xử của họ.

Thang đo 3

Có những nhân viên không có năng lực nhưng họ vẫn "gặt hái" các giá trị cho General Electric. Họ tích cực, có động lực và đòi hỏi nhiều buổi huấn luyện, trải nghiệm. Công ty cố gắng thực hiện làm sao để chuyển những nhân viên này lên Thang đo 1.

Thang đo 4

Nhóm nhân viên thứ tư được Jack xác định là những người vừa không có năng lực ở công ty, vừa không tin tưởng vào các giá trị của General Electric. Những nhân viên này nên được công ty loại bỏ càng nhanh càng tốt.

Kết luận quan trọng

Nguyên nhân khiến chuyên đề này trở nên có sức ảnh hưởng lớn là bởi kết luận cuối cùng của tác giả. Welch phát biểu rằng "những nhân viên có năng lực nhưng không gặt hái giá trị cho công ty là nguyên nhân chính của các vấn đề, sự hiểu nhầm, chiêu trò và tiêu cực trong công ty."

Nếu các nhân viên không có sự chuẩn bị để cống hiến toàn tâm toàn sức vào việc thực hiện nhiệm vụ theo cách tốt nhất mà họ có thể, thì việc bạn nên làm là động viên họ tìm nơi làm việc khác để họ có thể cống hiến nhiều hơn.

Có nhiều trường hợp khi một nhân viên đã từng hoàn thành xuất sắc công việc trong khoảng thời gian dài nhưng sau đó họ làm việc cho bạn "kém hiệu quả". Việc này thường xảy ra do người này kết hôn hoặc vướng vào chuyện tình cảm. Họ có thể trở nên trì trệ vì chất kích thích, rượu bia hoặc những sự thay đổi khác trong

cuộc sống. Bất kể lý do là gì thì đây cũng là thời điểm bạn để họ chuyển sang một hướng đi khác.

Năng lực và động lực

Khi thiết lập công ty cho một nhà tuyển dụng trước đây, tôi đã tuyển dụng rộng rãi và tìm thấy một số nhân viên tuyệt vời. Một phụ nữ mà tôi đã tuyển dụng cho vị trí quản lý và thư ký đã làm việc rất xuất sắc. Thái độ làm việc của cô ấy rất tốt. Cô ấy là một nhân viên chăm chỉ, sáng tạo và có đầu óc đổi mới. Cô ấy là người mà không ai có thể thay thế được trong suốt gần hai năm.

Rồi sau đó, chuyện tình cảm xảy ra không như ý và cô ấy "đánh mất mình". Cô ấy trở nên tiêu cực, không có tinh thần hợp tác, làm việc không hiệu quả và không độc lập trong công việc. Dù tôi đã cố gắng nói chuyện nhiều lần để giúp cô ấy quay về trạng thái trước đây, nhưng không cải thiện được gì. Cuối cùng tôi phải để cô ấy ra đi và tìm một nhà tuyển dụng khác. Sau này tôi đã hiểu được rằng một nhân viên thay đổi theo hướng tiêu cực – từ xuất sắc thành tồi tệ không có gì là khác thường cả.

Thiếu năng lực

Nguyên nhân thứ hai khiến các nhân viên làm việc không đạt kết quả là do họ thiếu năng lực. Đơn giản là họ không thể thực hiện công việc. Nếu bạn tuyển dụng một nhân viên không có năng lực trong công việc, cho dù anh ấy có cố gắng thế nào thì bạn vẫn cần tự hỏi chính mình xem ai mới thực sự là người không có năng lực.

Peter Drucker nói rằng "một nhà quản lý tuyển dụng một nhân viên không có năng lực và giữ người đó ở lại công ty thì họ cũng là người không có năng lực và không phù hợp với vị trí lãnh đạo."

Ai là người không có năng lực? Những nhân viên không có kỹ năng, khả năng hay tài năng gì, người không thể thực hiện công việc, hay là người tuyển dụng những nhân viên không có năng lực?

Không may đó lại chính là những người đưa ra quyết định tuyển dụng những nhân viên không có năng lực.

Đối mặt với sự thật

Bạn giữ chân nhân viên không có năng lực để đảm nhiệm công việc hiện tại càng lâu, trong khi tất cả mọi người đều biết nhân viên đó không thể thực hiện công việc, thì bạn càng làm mọi

người xung quanh mất tinh thần.

Hơn nữa, bạn sẽ tạo ra ấn tượng mình là người có vẻ không có năng lực trong mắt sếp và đồng nghiệp. Họ sẽ nghĩ rằng bạn không thể thực hiện được công việc của mình.

Nếu công việc thay đổi và nhân viên ở vị trí đó không thể thay đổi hoặc từ chối trau dồi và nâng cao trình độ để hoàn thành công việc thì trách nhiệm của bạn là nhanh chóng đưa ra quyết định thay thế nhân viên.

Có một quy tắc là "mọi người hiểu hết mọi chuyện." Mọi người biết ai có năng lực và ai không có năng lực. Khi bạn giữ một nhân viên không có năng lực ở công ty thì ngược lại bạn sẽ bị xem là người không có năng lực. Nói một cách rộng hơn, bạn đang đối xử không công bằng với những nhân viên chăm chỉ, có năng lực bằng cách trả mức lương tương đương cho những người không có năng lực.

Thiếu động lực hay thiếu năng lực?

Bạn nhận định như thế nào về một nhân viên thiếu động lực và một nhân viên thiếu năng lực? Có một cách kiểm tra đơn giản là hãy đặt câu hỏi: "Nếu cuộc sống của nhân viên đó phụ thuộc vào công việc, thì anh ta có thể hoàn thành nó tốt chứ?"

Nếu nhân viên không thể thực hiện tốt công việc, ngay cả khi cuộc sống của họ phụ thuộc vào nó, thì có nghĩa là anh ấy không có năng lực. Nếu nhân viên có thể thực hiện tốt công việc khi cuộc sống của họ phụ thuộc vào nó thì có nghĩa là anh ấy không có động lực. Bạn phải tự mình quyết định câu trả lời.

Một thành viên thể hiện kém có thể khiến tinh thần cả đội giảm sút. Các thành viên trong đội luôn mong muốn được làm việc cùng với những đồng nghiệp có năng lực. Đây là một trong những trách nhiệm chính của bạn với vai trò là nhà quản lý.

Bài tập thực hành

1. Hãy đánh giá các thành viên trong đội ngũ nhân viên của bạn. Có nhân viên nào đang thực hiện công việc kém hiệu quả không? Vì họ không có năng lực hay không có động lực?

2. Mọi người trong nhóm của bạn có "gặt hái" thành tích cho công ty không, và họ có toàn tâm toàn ý cống hiến cho thành

công của bạn không? Nếu không, thì bạn dự định sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?

Chương 18
TƯ DUY NỀN TẢNG KHÔNG

Đây là một phương pháp tâm lý mà bạn có thể sử dụng trong tất cả các nhiệm vụ ở công ty và với các nhân viên của bạn.

Hãy tiếp tục hỏi chính mình: "Có điều gì tôi đang làm mà tôi sẽ không lặp lại một lần nữa trong tương lai hay không?"

Trong thời đại nhiễu loạn và thay đổi nhanh chóng, như những gì chúng ta đang trải qua hôm nay, bạn sẽ liên tục đối mặt với những quyết định và cam kết trong quá khứ mà nếu biết kết quả như thế này ở hiện tại thì bạn sẽ không lặp lại.

Đó có vẻ là một ý tưởng tốt

Khi bạn đưa ra quyết định đầu tiên, dường như đó là một quyết định xuất sắc, dựa trên kiến thức bạn có tại thời điểm đó. Bạn trau dồi kiến thức và có thêm trải nghiệm mới. Thế giới bên ngoài – khách hàng và sự cạnh tranh – cũng thay đổi. Những quyết định đúng đắn trước đó không còn là quyết định sáng suốt của ngày hôm nay. Nếu trường hợp này xảy ra, việc của bạn là thay đổi quyết định nhanh nhất có thể.

Về phía nhân viên, bạn có thể sử dụng phương pháp tâm lý trong suốt thời gian bạn còn đương nhiệm. Hãy đặt câu hỏi đơn giản rằng: "Có nhân viên nào đang làm việc cho tôi, mà nếu biết hiện tại họ như thế này, thì tôi sẽ không tuyển dụng một lần nữa hoặc không phân công nhiệm vụ đó?"

Nếu câu trả lời là "có", thì hãy đặt câu hỏi tiếp theo: "Làm thế nào để tôi sa thải nhân viên này, và nhanh nhất có thể?"

Nếu bạn tuyển dụng một nhân viên không hoàn thành công việc,

hãy nhanh chóng thay thế người đó bằng nhân viên có khả năng thực hiện công việc đó.

Đánh giá mỗi nhân viên

Hãy nhận xét mỗi nhân viên làm việc dưới cấp của bạn và đặt câu hỏi: "Nếu tôi biết trước hiện tại như thế này, thì liệu tôi có tuyển dụng nhân viên này một lần nữa không?"

Trong công ty và ở vị trí công việc của một giám đốc điều hành, tôi đã hỏi câu này nhiều lần. Nếu một nhân viên nào đó không vượt qua được bài kiểm tra đơn giản này thì tôi sẽ cho người đó rời khỏi công ty ngay lập tức. Nhân viên bạn không muốn tuyển dụng lại một lần nữa là nguyên nhân chính cho các vấn đề và khó khăn của bạn ngày hôm nay, trong vai trò là một nhà quản lý.

Hãy nhớ rằng, nhà quản lý giữ những nhân viên không có năng lực ở lại công ty là một người thực sự không có năng lực.

Có một quy tắc được phát biểu như sau: "Thời điểm tốt nhất để sa thải một nhân viên là ngay khi điều đó xuất hiện trong suy nghĩ của bạn."

Hãy tỏ ra tử tế và thương cảm

Rất nhiều nhà quản lý thuyết phục bản thân rằng họ không sa thải một nhân viên vì họ đang thương cảm và tử tế với anh ta. Có vẻ như nhà quản lý đang ban ơn cho nhân viên bằng cách giữ họ lại cho công việc mà rõ ràng họ không phù hợp.

Các nhà quản lý nghĩ bản thân mình đầy nhân văn, tử tế và thấu hiểu, không đành lòng làm tổn thương đến những nhân viên không có năng lực nhưng thực sự không phải như vậy. Nguyên nhân chính khiến các nhà quản lý không sa thải một nhân viên nào đó là sự hèn nhát. Nhà quản lý cố trì hoãn việc sa thải một nhân viên mà rõ ràng họ không phù hợp cho công việc không thể hiện lòng độ lượng hay sự tử tế, đó là sự yếu đuối. Không may là ngày nay điều này rất phổ biến trong các công ty.

Hơn nữa, giữ nhân viên không phù hợp ở lại làm việc là hại họ. Tài sản quý giá nhất mà mỗi người sở hữu là thời gian của chính họ. Nếu một nhân viên nào đó thực sự không có tương lai trong một công việc cụ thể, thì việc tử tế, cảm thông và rộng lượng nhất mà bạn có thể làm là trả cho người đó sự tự do, để họ ra đi và tìm kiếm một công việc phù hợp hơn.

Đồng thời, việc lạnh lùng, vô tâm, kinh khủng và không tử tế nhất bạn có thể làm là giữ nhân viên ở lại để tiếp tục làm công việc mà họ không có tương lai. Không sớm thì muộn mọi thứ cũng kết thúc. Và tất cả những ngày tháng chịu đựng sẽ là quãng thời gian vô cùng phung phí – mà cả hai không thể lấy lại được.

Hãy hành động đúng đắn!

Điều quan trọng là các nhà quản lý không tự lừa dối mình rằng họ có chút gì đó cao thượng và đạo đức khi tránh việc sa thải một nhân viên không có năng lực. Chính sự nhu nhược và hèn nhát đang ngăn cản họ không thể "hành động đúng đắn".

Bài tập thực hành

1. Hãy xem lại tất cả nhân viên làm việc dưới cấp của bạn và xác định xem có nhân viên nào mà bạn không muốn tuyển dụng lại lần nữa, nếu họ lại đến công ty và ứng tuyển cho vị trí hiện tại của họ.

2. Nếu có, nhân viên làm việc cho bạn không qua được bài kiểm tra đơn giản, thì hãy giải quyết tình huống đó bằng cách giúp họ đến với một công việc thích hợp hơn càng sớm càng tốt.

Chương 19
KHI SA THẢI TRỞ THÀNH VIỆC KHÔNG THỂ TRÁNH

Khi cần thiết phải sa thải nhân viên, hãy chuẩn bị để bảo vệ cho bản thân và công ty của bạn. Tôi đã nghiên cứu nhiều cuốn sách về chủ đề này và phát triển một phương pháp sa thải riêng vừa đơn giản vừa hiệu quả. Nhiều năm qua, tôi đã chia sẻ phương pháp này với hàng nghìn nhà quản lý mà ngày hôm đó, sau khi trở về, họ đã sa thải những nhân viên làm việc không hiệu quả. Không ai trong số họ bị thưa kiện.

Điều đầu tiên trong quy trình sa thải chuyên nghiệp là bạn phải chuẩn bị kỹ càng. Khi nhắc đến sa thải, đặc biệt là với nhiều luật sư ngày nay làm việc để được chia hoa hồng, họ giở chiêu trò với khách hàng và tìm những công ty mà họ có thể kiếm lời, bạn phải cực kỳ cẩn trọng.

Lao động tự nguyện

Ở Mỹ, hầu hết công việc là "tự nguyện". Điều này có nghĩa là người lao động có thể bị sa thải bất cứ lúc nào mà có hoặc không có lý do. Mặc dù vậy, việc chấm dứt hợp đồng sai luật có thể tiêu tốn của công ty khoảng 75.000 đến 100.000 đô-la nếu nhà quản lý hành động cứng nhắc và sa thải một nhân viên nào đó mà không chuẩn bị kỹ càng từ trước.

Bất kể bạn cảm thấy như thế nào thì bạn cũng không được bước vào văn phòng và nói: "Anh bị sa thải." Thay vào đó, hãy dành thời gian để suy xét hoàn cảnh, sắp xếp những giấy tờ cần thiết và có liên quan đến ghi chép thành tích công việc, các cuộc họp kỷ luật, ngày nghỉ, và những vấn đề khác phát sinh với nhân viên này.

Công cụ quyền lực nhất mà bạn có thể sở hữu khi muốn một nhân viên nghỉ việc là tài liệu ghi lại các cuộc thảo luận và họp kỷ luật, ghi chú về hiệu quả công việc mà bạn nắm được về nhân viên này.

Hãy lưu giữ giấy tờ làm bằng chứng

Quy tắc chung cho việc sa thải là: "Một, hai, ba, và anh nghỉ việc." Điều này có nghĩa là nếu bạn đã lưu lại các đánh giá về hiệu quả công việc đang tụt dốc của nhân viên ít nhất ba lần, ghi chú diễn biến của mỗi lần họp rồi lưu chúng trong hồ sơ nhân viên, thì sau đó, nhân viên gần như không thể kiện bạn và nói rằng họ chưa nhận được cảnh báo hoặc không có cơ hội cải thiện hiệu quả công việc.

Thậm chí tốt hơn nữa nếu bạn có ba lần đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên, trong mỗi biên bản đều có chữ ký của bạn và nhân viên, thì đây là bằng chứng trực quan mà không luật sư nào có thể bất ngờ lật ngược tình huống. Các luật sư chỉ nhận hoa hồng trong trường hợp họ cảm thấy có cơ hội kiếm lời từ công ty bạn. Khi bạn thực hiện "ba lần rồi sa thải", luật sư sẽ không can thiệp thêm nếu nhân viên đó không trả đứt cho họ một khoản tiền lớn từ trước.

Suy xét tính pháp lý

Khi bạn sa thải một nhân viên, bạn phải nói, như cách mọi người hay nói, là "trình bằng chứng trước toà". Hãy làm theo cách này nếu xảy ra kiện tụng, hồ sơ bạn lưu lại sẽ thuyết phục được thẩm phán. Nếu bạn đã làm việc này, bạn sẽ không bao giờ phải ra toà.

Khi sa thải một nhân viên nào đó, điều quan trọng là bạn phải thực hiện việc này với càng ít cảm xúc càng tốt. Không bao giờ sa thải khi bạn tức giận. Hãy dành thời gian để bình tĩnh lại. Hãy dành thời gian để nghỉ ngơi. Bạn cần phải kiểm soát hoàn toàn cảm xúc của mình trong suốt quy trình sa thải.

"Công việc áp lực nhất trong sự nghiệp của một nhà quản lý là bị sa thải. Công việc áp lực thứ hai là sa thải người khác. Và nếu bạn không trải nghiệm với việc thứ hai, thì thật không may, bạn sắp phải trải qua chuyện thứ nhất."

Đánh giá trong suy nghĩ

Hãy đánh giá hoàn cảnh sa thải bằng cách lướt qua chúng trong suy nghĩ. Suy nghĩ rồi viết chúng ra giấy. Tức là soạn thảo chúng. Hãy lên kế hoạch kỹ càng, từng bước và thậm chí từng từ. Chắc

chắn bạn phải thảo luận nó với ai đó khác. Hãy hỏi về cảm nhận và suy nghĩ của người mà bạn tôn trọng. Đôi khi một người khác với tư cách là người đưa ra những nhận xét có tính trung lập, có thể cho bạn nhiều lời khuyên tích cực và hữu ích về những gì bạn đang dự định thực hiện. Có thể bạn đang giải quyết việc sa thải theo hướng sai lầm, hoặc bằng chứng của bạn chưa đủ thuyết phục. Đừng chỉ phụ thuộc vào sự đánh giá của riêng bạn.

Hãy chuẩn bị trước các tập hồ sơ để sa thải. Làm rõ những gì bạn sắp đề nghị với nhân viên nghỉ việc trước khi bạn trao đổi về việc sa thải. Đừng đặt mình vào vị trí phải thương lượng gói trợ cấp thôi việc cùng thời điểm bạn sa thải người đó. Việc này khiến bạn ở trong tình thế bất lợi vô cùng.

Cuối cùng, hãy đưa ra điều kiện sa thải của bạn và tiến đến bước thực hiện những gì buộc phải làm. Đưa ra quyết định chấm dứt hợp đồng với nhân viên rồi sau đó giữ vững kiên định. Đừng để bất cứ điều gì hay ai đó thay đổi suy nghĩ của bạn.

William James từng viết rằng: “Điểm khởi đầu khi giải quyết bất cứ khó khăn nào là sẵn lòng chấp nhận nó trước.”

Một khi bạn xác định rằng đây là quyết định phải được thực hiện, thì áp lực và căng thẳng khổng lồ sẽ bốc hơi. Bây giờ bạn đã sẵn sàng để đi đến bước cuối cùng.

Bài tập thực hành

1. Nếu nhân viên nào đó làm việc không hiệu quả, thì hãy chuẩn bị dần quy trình sa thải bằng cách nói chuyện với cá nhân đó, rồi giải thích rằng bạn không hài lòng với hiệu quả công việc của họ, và chính xác lý do tại sao.

2. Hãy hướng dẫn rõ ràng cho nhân viên đó những gì họ cần làm để công việc đạt kết quả, sau đó viết biên bản ngay tại chỗ. Hãy yêu cầu nhân viên ký vào hồ sơ biên bản.

Chương 20
CUỘC HỌP SA THẢI

Việc sa thải luôn gây áp lực, nhưng nó là điều cần thiết đối với sự phát triển lớn mạnh của một công ty. Nó giống như công việc cắt tỉa và gieo trồng của một nghệ nhân làm vườn. Đó là công việc phải được thực hiện khi công ty tăng trưởng và thay đổi.

Thời điểm tốt nhất cho cuộc họp thông báo sa thải là thứ Hai, thứ Ba hay thứ Tư, việc đầu tiên trong buổi sáng hay là việc cuối cùng trước khi kết thúc một ngày làm việc. Đừng sa thải nhân viên vào ngày thứ Năm và đặc biệt không phải ngày thứ Sáu. Thời gian này khiến nhân viên bị sa thải có cả cuối tuần để sống trong tức giận. Cơn giận này thường có thể gây ra hành vi khó chịu, thái độ không cần thiết, thậm chí hành động tệ hơn. Khi bạn sa thải vào đầu tuần, nhân viên đó có thể nghỉ việc và bắt đầu tìm kiếm một công việc mới ngay lập tức.

Hãy chọn địa điểm phù hợp khi thông báo sa thải thay vì tiến hành trong phòng riêng của bạn. Bạn có thể đứng dậy và ra ngoài, đến phòng làm việc của nhân viên đó hoặc phòng họp. Nếu không có phòng họp, bạn có thể mời nhân viên đó ra ngoài để thông báo tin tức.

Cuối cùng, đừng nói vòng vo. Hãy nói rõ ràng và đi thẳng vào vấn đề.

Hãy lặp lại những lời này

Đây là cách tôi sử dụng: Khi bạn đã quyết định sa thải một nhân viên nào đó, hãy ngồi cùng với họ rồi nói những lời này: "Joe (hoặc Susan), tôi đã suy nghĩ rất nhiều về công việc của bạn. Thế rồi tôi khẳng định rằng đây không phải là công việc phù hợp dành cho bạn, và bạn không phải người phù hợp dành cho nó. Do vậy, tôi

nghĩ bạn sẽ vui vẻ hơn khi làm công việc khác."

Một khi bạn quyết định sa thải ai đó, việc bạn phải làm là tôn trọng và bảo vệ cái tôi của đối phương. Đây là thời điểm nhạy cảm. Khi nhân viên bị sa thải, thậm chí là công việc mà họ ghét đi chăng nữa, thì cái tôi của họ cũng bộc phát. Nó tràn ngập khắp mọi nơi.

Đừng bàn luận về quá khứ

Hãy tránh đổ lỗi và nhắc lại sự việc trong công việc trước đây. Đừng đưa ra tất cả những việc mà nhân viên đó đã thực hiện hoặc không thực hiện. Đã quá trễ cho chuyện này. Công việc của một nhân viên đã kết thúc. Đừng cố ý làm bất cứ điều gì khiến nhân viên bị sa thải cảm thấy tội lỗi vì việc đã làm hoặc không làm trước đây.

Thay vào đó, hãy liên tục lặp lại lời nói có sức mạnh: "Tôi nghĩ rằng đây không phải công việc phù hợp dành cho bạn, và bạn không phải người phù hợp dành cho nó. Do vậy, tôi nghĩ bạn sẽ vui vẻ hơn khi làm công việc khác."

Người mất việc thường không ngạc nhiên

Rất nhiều nhân viên, khoảng 70%, đều ý thức rằng họ sắp bị sa thải. Họ biết rõ điều này khi công việc không đạt kết quả. Họ không vui vẻ. Bạn không hạnh phúc và đồng nghiệp của họ cũng vậy. Đó là cảm giác không thể tránh khỏi trong tình huống này.

Tuy nhiên, trong xã hội đầy tranh chấp của chúng ta, những người nghĩ rằng họ bị sa thải sớm có thể nhanh chóng "thuê luật sư". Họ có thể trực tiếp tìm một luật sư, hoặc thông qua bạn bè và lắng nghe những tư vấn chính xác về những việc cần làm để giải quyết các cuộc họp thông báo sa thải sắp diễn ra. Luật sư sẽ nói cho họ chính xác cách để bắt bẻ lời nói của bạn, lật lại những sự việc trong quá khứ và tìm kiếm cơ hội để kiện bạn. Đừng rơi vào bẫy kiểu này.

Khi các nhân viên chắc chắn rằng bạn sẽ không lặp lại danh sách sai lầm và thiếu sót của họ, hạ thấp cái tôi của họ, đổ lỗi cho họ hoặc khiến họ cảm thấy tội lỗi và thiếu năng lực, thì họ sẽ chấp nhận và ngừng tranh luận. Sau đó bạn có thể tiếp tục phần tiếp theo của cuộc họp sa thải.

Gói trợ cấp thôi việc

Gói trợ cấp thôi việc được thiết kế nhằm giảm bớt tổn thất tức thời cho người lao động khi bị mất việc. Gói trợ cấp này tồn tại như một cầu nối giữa công việc hiện tại và công việc tiếp theo của họ.

Chính xác 70% những người trưởng thành không có khoản gửi tiết kiệm ở ngân hàng. Họ sống nhờ vào thẻ trả trước này đến thẻ trả trước khác. Nỗi sợ lớn nhất của các nhân viên khi bị sa thải là họ sắp hết tiền và không thể trả các hóa đơn của mình.

Việc tốt nhất mà bạn có thể làm trong cuộc họp sa thải là làm rõ rằng họ sẽ ổn và sẽ không hết tiền.

Khoản trợ cấp sa thải

Quy tắc cơ bản là nếu một nhân viên chỉ làm việc với bạn trong thời gian ngắn, thì khoản trợ cấp tương đương với lương của một hoặc hai tuần làm việc là đủ. Nếu một nhân viên làm việc hơn hai năm, thì hãy thêm một tuần cho mỗi năm công tác của họ. Điều này khác nhau tùy theo ngành nghề và công ty, nhưng mức một tuần cho mỗi năm là tiêu chuẩn.

Cách tốt nhất để sắp xếp trả gói trợ cấp sa thải tương tự như cách trả lương. Nếu bạn dành cho họ khoản trợ cấp 12 tuần, hãy trao cho họ một hoặc hai tuần một lần, giống cách bạn trả lương như khi họ đang làm việc cho bạn. Trì hoãn thanh toán ngay toàn bộ khoản trợ cấp này là cách để bảo vệ bạn khỏi những cá nhân đang cố gắng kiện tụng hoặc nói xấu bạn nơi công sở.

Bạn cũng có thể đề nghị duy trì bảo hiểm y tế cho nhân viên cũ. Việc này sẽ khiến nhân viên cảm thấy nhẹ nhõm và yên tâm hơn một chút. Bạn cũng có thể đề nghị viết thư giới thiệu, đề cập đến những mặt tích cực mà nhân viên đã thực hiện trong công việc và bỏ qua mọi thứ. Thường thì các nhân viên sẽ vui vẻ nghỉ việc nếu có khoản trợ cấp sa thải, được tiếp tục bảo hiểm y tế và một thư giới thiệu như một phần trong gói trợ cấp.

Một việc khác bạn có thể làm trong thời gian hòa giải là tư vấn việc làm cá nhân, đặc biệt là đối với các giám đốc và nhà quản lý đã làm việc lâu dài. Việc này là bước chuẩn mực trong các công ty lớn. Bạn thậm chí có thể có một chuyên viên tư vấn việc làm trong công ty để giúp đỡ các cá nhân tìm kiếm một công việc mới.

Hành động ngay lập tức

Nếu nhân viên nghỉ việc chống đối gay gắt hoặc người đó nổi giận và đe dọa thưa kiện hoặc mâu thuẫn với bạn, thì hãy cho người

đưa nhân viên đó ra khỏi công ty ngay lập tức. Nếu việc này xảy ra, bạn phải đối xử với nhân viên đó như cách nhổ một cái gai khỏi tay mình. Nhân viên đó ở lại càng lâu, thì tình huống có thể càng trở nên nguy cấp.

Khi tôi sa thải một nhân viên, tôi luôn yêu cầu một người khác tham gia cuộc họp sa thải đó, thường là cùng giới tính với nhân viên bị sa thải. Hãy luôn mời một người khác chứng kiến và lắng nghe mọi chuyện để không có sự hiểu lầm sau này.

Dựng chuyện che đậy

Giả sử nhân viên nghỉ việc tỏ ra hợp tác, thì hãy thỏa thuận về một "câu chuyện che đậy". Câu chuyện che đậy là cách bạn bảo vệ cái tôi và danh dự của người bị sa thải. Câu chuyện che đậy là những gì bạn sẽ nói với những nhân viên khác nếu bạn được hỏi. Bạn sẽ nói: "Joe (hay Susan) nghỉ việc vì lý do này."

Bạn có thể hỏi họ có muốn từ chức vì lý do cá nhân không. Hãy đề nghị họ viết thư từ chức để họ có thể nói với người khác rằng họ từ chức hoặc nghỉ việc vì ý muốn cá nhân, vì họ không thấy vui vẻ với những cơ hội ở công ty của bạn hoặc họ muốn làm việc gì đó khác. Việc này không thực sự là vấn đề. Đó là một cách để giữ thể diện cho họ. Khi bạn đồng ý với câu chuyện che đậy thì bạn không bao giờ phải kể với bất cứ ai điều gì ngoại trừ những gì mà hai người đã đồng ý.

Mục tiêu của bạn trong cuộc họp sa thải là khiến việc sa thải trở nên càng thân thiện và ít trầm trọng càng tốt. Hãy khiến việc này trở nên dễ dàng và suôn sẻ. Hãy nhẹ nhàng và công bằng nhất có thể, và sau khi đã thông báo sa thải, hãy đứng dậy và rời khỏi đó.

Bài tập thực hành

1. Hãy xem lại chương này cẩn thận, thiết kế danh sách, và thực hành những ý tưởng này trong lần tiếp theo khi bạn phải sa thải một nhân viên nào đó. Càng thông thạo việc sa thải, bạn càng trở thành một nhà quản lý tốt.

2. Vượt qua nỗi sợ bản năng của bạn hoặc sự ngần ngại khi sa thải bằng cách lấy hết can đảm của bạn và làm những gì cần phải hoàn thành. Sau đó, mọi việc sẽ ngày một dễ dàng hơn.

Chương 21
CHÂN LÝ SA THẢI

Hầu hết mọi người sẽ bị sa thải ở thời điểm này hoặc thời điểm khác trong sự nghiệp của họ. Và hầu hết các nhà quản lý đều phải sa thải một nhân viên nào đó trong sự nghiệp của mình. Chân lý sa thải đưa đến nhận xét: "Gieo nhân nào gặt quả đấy." Nếu bạn phải sa thải một nhân viên, hãy nhớ rằng có một quy luật nhân quả trong vũ trụ. Đây là quy luật bất biến của số phận con người.

Khi bạn sa thải một nhân viên, hãy thật công bằng và tử tế. Rộng lượng và cảm thông. Lỗi lầm nằm ở sự dịu dàng và độ lượng. Khi bạn phải sa thải một nhân viên, bạn ở vị thế là người có quyền lực to lớn. Hãy ghi nhớ điều này và đừng lạm dụng nó.

Nếu nhân viên bị sa thải đau buồn, tức giận và gây ra rắc rối cho bạn trong một thời gian dài, thậm chí bạn phải tiếp tục trả lương cho họ, bạn vẫn phải nhã nhặn. Hãy nhớ câu nói: "Đời người rất dài."

Quy tắc vàng

Hãy áp dụng Quy tắc vàng. "Hãy đối xử với người khác theo cách mà bạn muốn người khác đối xử với mình." Sa thải người khác theo cách bạn muốn được sa thải, biết đâu lúc nào đó bạn cũng rơi vào tình huống này.

Khi bạn đã vượt qua áp lực của cuộc họp sa thải, nhân viên bị sa thải mới bắt đầu buồn phiền. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, họ sẽ tìm được công việc mới mà họ yêu thích và hóa ra bạn đã làm đúng. Họ sẽ có công việc ở công ty mà họ cảm thấy vui vẻ hơn.

Vào thời điểm bị sa thải, mọi người thường không cảm thấy hạnh phúc với công việc hiện tại. Đa số các trường hợp, việc bạn sa thải họ là đúng đắn và sau này, nhân viên đó sẽ quay lại để cảm ơn bạn.

Duy trì sự thân thiện

Tôi vẫn gặp gỡ xã giao với nhiều nhân viên sau khi tôi phải sa thải họ. Họ vẫn mời tôi đến nhà trong các kỳ nghỉ và bữa tối, tôi vẫn mời họ đến nhà của mình.

Hầu như trong mọi trường hợp, họ đều tìm thấy công việc khiến họ vui vẻ hơn, kiếm được nhiều tiền hơn, và họ thường nói với tôi rằng bị sa thải tại thời điểm đó là điều tốt nhất với họ.

Khi bạn sa thải một ai đó, hãy nhớ rằng đó là cách thế giới này vận hành. Biết đâu sau này bạn sẽ làm việc cho một nhân viên mà bạn đã sa thải nhiều năm về trước. Có lẽ bạn sẽ cần thư giới thiệu, nhận xét hoặc sự giúp đỡ của người đó ở một vài thời điểm nào đó trong sự nghiệp của bạn sau này.

Những tình huống kiểu này không hiếm hoi như bạn nghĩ. Khi bạn sa thải nhân viên nào đó, hãy luôn nhẹ nhàng và tôn trọng, vì họ vẫn là bạn và là người luôn ủng hộ bạn.

Sa thải là công việc áp lực, nhưng có thể thực hiện được với sự khoan dung và tôn trọng. Kết quả cuối cùng sẽ khiến bạn, cá nhân đó và công ty trở nên tốt hơn.

Hãy đối xử với nhân viên bạn đang sa thải như thể họ có sức ảnh hưởng đến sự nghiệp của bạn trong tương lai. Hãy tỏ ra chuyên nghiệp, cứng rắn, tử tế, tích cực và nhẹ nhàng. Hãy ghi nhớ triết lý sa thải và áp dụng Quy tắc vàng. Nếu bạn buộc phải thực hiện việc đó, hãy hành động ngay thôi.

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Brian Tracy là diễn giả, nhà đào tạo, chuyên gia tư vấn nổi tiếng. Ông là chủ tịch tổ chức Brian Tracy International, một công ty đào tạo và tư vấn, có trụ sở ở Solana Beach, California.

Brian đã tự mình vươn lên trên con đường đi tới thành công. Năm 1981, trong các cuộc nói chuyện và thuyết giảng trên khắp nước Mỹ, ông bắt đầu chia sẻ các nguyên tắc mà ông đã đúc rút từ công việc bán hàng và kinh doanh. Hiện tại, các cuốn sách và chương trình huấn luyện dạng audio, video của ông – với số lượng lên đến 500 tác phẩm – đã được dịch ra 38 thứ tiếng và được sử dụng ở 55 quốc gia. Ông là tác giả của hơn 50 đầu sách ăn khách, trong đó có Psychology of Selling (Những đòn tâm lý trong bán hàng) và The Art of Closing The Sale (Kết thúc bán hàng – Đòn quyết định).

Các cuốn sách của ông được đánh giá là "khơi dậy cảm hứng, có tính giải trí cao, đầy thông tin bổ ích và có tính khích lệ..."